

## Estudio de Caso

# CINCO AÑOS DE SAN FERNANDO EN RED: CREACIÓN, DESARROLLO Y RESULTADOS

Mercedes Jones  
Maida Pieper

Octubre 2018

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y del Centro de Innovación Social (CIS) de la Universidad de San Andrés, y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

Jones, Mercedes y Maida Pieper. 2018. "Cinco Años de San Fernando en Red: creación, desarrollo y resultados". Estudio de Caso. Colección de documentos del Centro de Innovación Social CIS-23. Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Disponible en [www.udes.edu.ar/cis/publicaciones](http://www.udes.edu.ar/cis/publicaciones)



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Pág. 01
PRESENTACIÓN DE SAN FERNANDO EN RED	Pág. 02
Anclaje Territorial, Origen y Ciclo Vital Inicial	Pág. 02
LOCALIZACIÓN TERRITORIAL DE LA RED: DESCRIPCIÓN DEL PARTIDO DE SAN FERNANDO	Pág. 03
El Partido de San Fernando: cualidades y características propias	Pág. 03
La Importancia de las Redes de Colaboración para el Desarrollo del Municipio	Pág. 08
LOS ANTECEDENTES DE SAN FERNANDO EN RED: LA CREACIÓN DE REDSA	Pág. 09
Los Comienzos de RedSA: dar respuesta a un momento histórico crítico	Pág. 09
Los Modelos de la Buena Convivencia y el Nacimiento de San Fernando en Red	Pág. 13
NACE SAN FERNANDO EN RED: DIVERSIDAD Y EXPERIENCIA TERRITORIAL	Pág. 17
Tensiones, Divergencias y Convergencias	Pág. 18
Acuerdos, Propósito y Resultados Buscados	Pág. 19
ESTRUCTURA Y DINÁMICA DE FUNCIONAMIENTO DE SAN FERNANDO EN RED	Pág. 20
La Membrecía	Pág. 21
El Gobierno y la Gestión de la Red	Pág. 25
El Financiamiento y la Circulación de los Recursos dentro de la Red	Pág. 26
La Colaboración en una Red Implica Dar, Recibir y Devolver	Pág. 29
La Locomoción de la Red: comunicación y derrotero	Pág. 31
LA RED EN ACCIÓN: LAS DOS ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES	Pág. 35
Energía de Producción y Cumplimiento de Objetivos: acciones, proyectos y programas desarrollados	Pág. 36
Energía de Mantenimiento y Fortalecimiento de la Red: encuentros y celebraciones	Pág. 39
TRAYECTORIA, VALORACIONES Y EXPECTATIVAS	Pág. 43

**CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL**

---

**CIS-23**

Principales Hallazgos y Aprendizajes

Pág. 44

De la Simple Interacción a Transitar la Colaboración en Red

Pág. 46

CONCLUSIONES

Pág. 47

BIBLIOGRAFÍA

Pág. 50

ANEXOS

Pág. 52

## CINCO AÑOS DE SAN FERNANDO EN RED: CREACIÓN, DESARROLLO Y RESULTADOS

### Estudio de caso<sup>1</sup>

V 02 octubre, 2018

**Mercedes Jones**

**Maida Pieper**

### INTRODUCCIÓN

El trabajo en red, una de las formas más valoradas como modelo de colaboración social, es considerado algo natural en todo grupo humano. Sin embargo, las articulaciones y la colaboración no son procesos espontáneos. Pueden promoverse o desalentarse y aunque se ha avanzado en el conocimiento de la dinámica de funcionamiento de las redes todavía presentan dificultades para su análisis. Porque, más allá del contexto en el que se desarrolle, una red no es lo mismo que una sumatoria de organizaciones o personas y, como podrá observarse a lo largo de este documento, varios de los conceptos y metodologías utilizados en la observación de las instituciones individualmente no son apropiados para describir las redes. O sea que, conocer las redes se ha transformado en una necesidad y al mismo tiempo en un desafío.

Este estudio trata de la experiencia de San Fernando en Red y relata cinco años de trabajo colaborativo entre entidades ubicadas territorialmente en el Partido de San Fernando, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Surgió a partir del interés manifestado por un grupo de organizaciones que integraban la Comunidad de San Andrés<sup>2</sup> e inicialmente fueron el grupo promotor de San Fernando en Red (ver Anexo I). Ellas, frente a la evidencia de lo fructífero de trabajar entre sí, decidieron realizar el análisis de su propia colaboración.

El período 2013-2017 es el marco temporal del estudio y su objetivo principal se centró en describir el desarrollo de San Fernando en Red (la Red/ SFER), explorar sus actividades, brindar información sobre los momentos iniciales de conformación e imaginar próximos pasos. Se procuró ilustrar las perspectivas apreciativas de sus integrantes a través de entrevistas, comunicaciones electrónicas y telefónicas, y registros fílmicos. Varios de los testimonios logrados se incluyeron en el documento en letra itálica, para su diferenciación (ver Anexo II). Como es frecuente, un estudio de este tipo tiene las limitaciones propias ligadas a la información y perspectivas que pudieron ser consideradas, y en este sentido, no resultó posible obtener la perspectiva de todas las instituciones involucradas en SFE o de las autoridades del Municipio.

Los resultados de este estudio pueden servir como insumo para la reflexión de nuevos procesos de desarrollo de San Fernando en Red. No obstante lo cual, y sin disminuir la importancia de su aplicación, el estudio tiene valor en sí mismo. Al describir el campo vital se incluyó el ambiente tal como lo percibían y sentían las personas,

---

<sup>1</sup> Este documento fue desarrollado por la profesora Mercedes Jones con la asistencia de Maida Pieper y bajo la supervisión de Gabriel Berger del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés. El proyecto fue posible gracias al aporte y colaboración de Red San Andrés-Iniciativas Sociales (RedSA). Copyright © 2018. Universidad de San Andrés. ISSN: 2469-2549.

<sup>2</sup> Organizaciones de la Comunidad San Andrés es la denominación sintética que se le dio en este documento a un conjunto de entidades integradas por la Escuela Escocesa San Andrés, la Universidad de San Andrés, la Iglesia Presbiteriana San Andrés y la Fundación por el Desarrollo Comunitario San Andrés, que luego se articularon en una red y se las llamó Red San Andrés, Iniciativas Sociales (RedSA), (ver Anexo I).

y también sus aspiraciones con respecto a la Red. En ese sentido, describe el resultado de un compromiso colectivo con vocación de continuidad.

## **PRESENTACIÓN DE SAN FERNANDO EN RED**

### **Anclaje Territorial, Origen y Ciclo Vital Inicial**

Existe una gran variedad de modelos de articulación colaborativa pero las redes son una de las formas más reconocidas de gestión asociada. Quizás porque rescatan la solidaridad como valor colectivo. En su origen, la palabra solidaridad hace referencia a los vínculos entre aquellos que comparten el mismo suelo, y justamente las redes de colaboración han demostrado ser piezas indispensables para el desarrollo de una comunidad. En este sentido, no resulta un dato menor que San Fernando en Red sea una red territorial asentada en el Municipio del mismo nombre ya que su existencia podría transformarse en una ventaja comparativa para el desarrollo de la localidad sanfernandina. Por otra parte, el Municipio de San Fernando, tiene características positivas y un alto potencial de evolución que será analizado en este trabajo como un importante patrimonio y un contexto muy favorable para el crecimiento de la Red. Es decir, que se está señalando una relación de mutuo beneficio.

Al mismo tiempo, San Fernando en Red es una articulación que reúne entidades públicas y privadas ya que sus integrantes son organizaciones públicas gubernamentales (municipales, provinciales y nacionales), que trabajan junto a organizaciones privadas de la sociedad civil, y aunque muy pocas, también pequeñas empresas. Esta variedad de actores es una fortaleza y las características ambientales del Municipio le generaron a la Red un indudable capital.

Para esta red el territorio es esencial pero, antes de comenzar a describir con mayor detalle las características de San Fernando en Red desde el punto de vista territorial, hay otros dos hechos a destacar. El primero es que SFER es una red que fue creada por otra red. Este origen, le dio un foco temático preponderantemente relacionado con la educación y una base ética con valores muy específicos, entre ellos el del respeto a la diversidad.

El segundo elemento, está relacionado con la edad de la Red y el ciclo vital en el que se encontraba cuando se realizó este estudio. Dado que las empresas son articulaciones colaborativas similares a las redes, y que las distintas etapas del crecimiento de las organizaciones pueden estimarse entre cuatro y ocho años (Greiner, 1997) cabría extrapolar este período y conjeturar que San Fernando en Red en 2017, se encontraba entre las etapas de nacimiento e infancia, es decir, en el estadio inicial de su vida.

Resumiendo, se puede presentar a SFER como una red de colaboración territorial que en 2017 estaba integrada por 151 organizaciones públicas y privadas que se ocupaban mayormente –pero no exclusivamente- de temas relacionados con la educación y la formación integral de las personas. Funcionaba en el Municipio de San Fernando, tenía cinco años de vida y nació promovida por otra red que impulsó su crecimiento.

## LOCALIZACIÓN TERRITORIAL DE LA RED: DESCRIPCIÓN DEL PARTIDO DE SAN FERNANDO

Es útil recordar la conocida frase de Kurt Lewin<sup>3</sup> “*No hay nada más práctico como una buena teoría*” ya que justamente la teoría de campo de Lewin permite entender que una red de colaboración entre organizaciones es un espacio social que, a su vez -en el caso de San Fernando en Red- se encuentra dentro de un entorno territorial determinado. Así, la red junto con su entorno geográfico conforma una unidad, un sistema. Este campo, como lo llama Lewin, sería el resultado de la integración de la red con las características físicas y sociales del medio donde está instalada. Por lo tanto, los elementos del territorio son parte fundamental de la red, la constituyen, van conformando su identidad y se les reconoce como su patrimonio.

En este marco, se sobreentiende que es en el diálogo entre el territorio y las actividades que se realizan en él donde se va construyendo la identidad de la Red y de las organizaciones sanfernandinas. Esta es la causa de la complejidad de los factores que condicionan una red, y de la influencia que tiene en ella el entorno natural. Por eso, conviene destacar a continuación algunas de las características del Municipio de San Fernando como campo social y territorial en el que se desarrollaba la vida de San Fernando en Red en 2017.

### El Partido de San Fernando: cualidades y características propias

La provincia de Buenos Aires, en Argentina, se divide territorial y administrativamente en 135 municipios denominados constitucionalmente partidos<sup>4</sup>. El Municipio de San Fernando es uno de ellos y se encuentra ubicado geográficamente en lo que se llama el conurbano bonaerense, una franja de territorio que rodea a la Ciudad de Buenos Aires, Capital Federal de Argentina.<sup>1</sup> Tiene dos áreas bien diferenciadas: una continental pequeña y las Islas (imagen de la derecha, Islas en verde).



\* Imagen de arriba: tejido urbano del sector continental.

\* Recuadro inferior en la imagen de arriba: ubicación en relación al país y a la ciudad de Buenos Aires.

\* Imagen de la derecha: sector continental y sector Islas.

Fuente: Municipio de San Fernando.



<sup>3</sup> Kurt Lewin (1890-1947) fue director del Centro de Investigaciones de Dinámica de Grupo del MIT- Instituto de Tecnología de Massachusetts.

<sup>4</sup> En este documento se los utilizará indistintamente.

Desde el punto de vista de su tamaño el sector de Islas del Delta del Paraná tiene más de 924 km<sup>2</sup> y una sección continental muy pequeña de 23 km<sup>2</sup>, donde está situada la ciudad de San Fernando cabecera del partido. Aunque no pueda percibirse claramente en los mapas la superficie isleña es cuatro veces el tamaño de la Capital Federal. Este pequeño sector continental está constituido por las localidades de Virreyes, San Fernando y Victoria, y el de Islas, compuesto por la Segunda y Tercera secciones del Delta bonaerense.

El hecho de que la ciudad de San Fernando no ocupe el centro geográfico de su comarca ha colaborado a su fraccionamiento y a su pequeñez (ver Anexo III). Al mismo tiempo, por ser el municipio de mayor superficie insular de la Provincia de Buenos Aires, fue adquiriendo una identidad cada vez más asociada al río, la náutica y los deportes acuáticos.

Desde la perspectiva de su localización geográfica se encuentra ubicado en el conurbano bonaerense, a 30 kilómetros de la Capital Federal y a 95 km<sup>2</sup>. de la ciudad de La Plata, Capital de la Provincia de Buenos Aires. Lo interesante es que el conurbano bonaerense<sup>5</sup> es un lugar atravesado por heterogeneidades e imágenes contrapuestas. Es un espacio en el que chocan dos visiones muy distintas. Aquella que tiende a caracterizarlo por sus déficits y carencias, picos de riqueza y pobreza alarmantes, y comunidades fragmentadas. La otra mirada ve al conurbano como una zona muy diversa, con una importante sociabilidad y vida cultural local, clase obrera, media y acomodada esparcidas en todo el territorio, lo que da lugar a formas de urbanización muy disímiles entre sí y una potencia importante de acción colectiva (Kessler, Gabriel, 2015).

Este estudio no entró en el análisis de la validez de cada una de estas perspectivas pero entendió que por las múltiples visiones que se pueden tener del territorio sanfernandino resultaba necesario destacar aquellas que lo definen por su excepcionalidad. Para explicarlo mejor se continuará describiendo las características del territorio que influyeron en el proceso constitutivo de San Fernando en Red y de otros bienes que, como se verá hacia el final de este documento, tienen grandes posibilidades de promover el desarrollo local y podrían llevar a la Red a caminos no explorados todavía.

#### *Contexto vital e identidad náutica del Municipio:*

El Municipio de San Fernando (MSF) es el resultado de una construcción histórica, económica y política que se cimentó como consecuencia de prácticas culturales diversas a lo largo del tiempo y forman parte de su particular condición.

En las primeras décadas del siglo pasado, San Fernando se constituyó como una ciudad dinámica y progresista, escenario de la mixtura dada por las asociaciones de ayuda mutua fundadas por los inmigrantes, el Cuerpo de Bomberos Voluntarios de San Fernando (uno de los más antiguos en todo el país), el partido radical (enfrentando a los partidos tradicionales), las sociedades poéticas, el teatro, el circo, el cine, el tango, el movimiento comercial del Canal de San Fernando y de la calle Constitución y, finalmente, la densificación y extensión del entramado urbano, a raíz del crecimiento demográfico (Municipalidad de San Fernando, 2007).

---

<sup>5</sup> Llamado también “el Gran Buenos Aires.”

Para resaltar esta particularidad, mediante la resolución 109 de octubre de 1972 de la Secretaría de Turismo de la Nación, San Fernando fue designada Capital Nacional de la Náutica. En la actualidad, cabe resaltar, que en San Fernando están asentadas aproximadamente el 40% de las empresas fabricantes, vendedoras y proveedoras de servicios ligados a la actividad náutica del país. Consultado con un empresario naval sobre este tema, Alejandro Cherro<sup>6</sup>, confirmó esta información y agregó que *“el 100 x 100 de los empleados que trabajan en mi empresa son de San Fernando y los proveedores también. Además, existe la Cámara Argentina de Constructores de Embarcaciones Livianas (CACEL) con sede en San Fernando donde funciona el Salón Náutico Argentino, desde allí se organizan exposiciones y se promueve la actividad náutica.”*

*Ventajas del tamaño, equipamiento urbano y ubicación estratégica:*

Desde la perspectiva de San Fernando en Red, el gran tamaño insular y el reducido territorio continental, podían ser un valor agregado para los procesos de innovación y mejora social que se buscaba producir. En espacios territoriales pequeños los beneficios pueden ser más directos, lograrse en menor cantidad de tiempo, y abarcar con facilidad varias acciones. Por eso, se suponía que trabajar en el territorio continental sin costos excesivos posibilitaría ampliar las actividades a las Islas con resultados parecidos.

Juan Calabrese<sup>7</sup>, comerciante y sanfernandino de nacimiento, complementó el panorama resaltando las ventajas que el tamaño del Municipio podía tener para el desarrollo de la Red debido al espíritu del lugar y a cómo se vivir allí: *“Es cierto que San Fernando es un racimo cultural y un lugar de contrastes. Pero, básicamente es una aldea. Toda la gente se conoce y los que están viniendo a vivir de otros lugares se enamoran porque se respira ese aire pueblerino donde la vida está concentrada alrededor de la plaza principal y todavía “se da la vuelta al perro.” Es decir, en determinados horarios, se pasea alrededor de la plaza. Allí están las confiterías de toda la vida, las clásicas, que conviven con las cadenas más nuevas. Aunque haya tarjeta de créditos muchos negocios venden en cuotas, anotan los pagos en una ficha y es de palabra, nadie firma nada. El Club San Fernando es muy importante para nosotros. Años atrás las parejas se conocían allí. Es un orgullo. En el hospital sucede lo mismo, todos se conocen. El Municipio cuida estos lugares de la ciudad de San Fernando, renueva los espacios y abre nuevas sendas. La gente pasea por ellas y está mucho en los espacios públicos, en la calle. Hay confianza. Ahora, la vida en las Islas es otra cuestión, hay mucho para contar, allí es pura naturaleza y contacto con el río. Da para conversar largo rato.”*

La ciudad y las islas, pese a su aparente segmentación, han sido partes de una unidad a lo largo de toda la historia, ya que la formación del pueblo de San Fernando de la Buena Vista se inició en 1802. Los sanfernandinos parecían cada vez más conscientes de querer profundizar esta asociación y se trabajó desde distintos lugares para consolidar esta identidad común entre las Islas y el territorio continental. Hay infinidad de ejemplos de acciones concretas desde el Municipio, con los vecinos, con los maestros del entorno educativo isleño y con los clubes, como recuerda con algo de nostalgia el presidente de una entidad miembro de la Red, Patricio Ortiz<sup>8</sup>, *“Había una excursión que hacían los chicos con el Municipio a la Isla Filicaria donde se quedaban en un campamento. Llevaban chicos hacia las islas a conocer. Concretamente al Club La Filicaria, allí los chicos iban a hacer campamentos a*

---

<sup>6</sup> Alejandro Cherro es dueño de Astilleros Bramador, empresa que fabrica embarcaciones livianas y deportivas, y está radicada en el Partido de San Fernando.

<sup>7</sup> Juan Calabrese es comerciante con un reconocido local de indumentaria. Práctica deportes náuticos y trabaja de voluntario en el Hospital de San Fernando que es miembro de la SFER.

<sup>8</sup> Patricio Ortiz es presidente del Club Social y Deportivo Nuestra Sra. de Itatí

*las islas. Eso habría que recuperarlo y darle continuidad. La parte continental es pequeña, se conocen todos. Las Islas tienen una capacidad de desarrollo muy importante.”<sup>ii</sup>*

Como una síntesis de los puntos favorables que para la Red tiene el Municipio de San Fernando, se dirá que combina las ventajas del lugar pequeño con un buen equipamiento urbano: servicios y tecnología, cámaras por fibra óptica y antena, públicas urbanas y por circuito cerrado de televisión, internet privada y pública libre, estaciones meteorológicas integradas y monitoreadas, lector de nivel de ríos, arroyos y cuencas, sistema de seguimiento vehicular, alarmas, lectores de patentes, sistema integral de reclamos, sistema de gestión y cobranza municipal. Para evaluar al Municipio en su totalidad se utilizará la perspectiva de Gerardo Muniello<sup>9</sup>, quien afirmó: *“En San Fernando se concentran dos extremos, zonas muy vulnerables y otras con muchos recursos, lo que es una pequeña muestra de la Argentina. El tema es que aquí, la Municipalidad se está esmerando por hacer las cosas bien. Por todo lo cual, es muy importante reconocer las fortalezas y el potencial de este lugar para San Fernando en Red.”* Además, si se observa cómo se fue expandiendo la ciudad de Buenos Aires se percibe su crecimiento hacia el Norte, donde el Municipio de San Fernando, al igual que en el inicio de su historia, ha quedado ubicado en un lugar geográfico estratégico.

*Patrimonio, biodiversidad, sustentabilidad e identidad sanfernandina:*

El potencial de desarrollo de las islas y la riqueza de la cultura isleña, a los que se hacía referencia en los párrafos anteriores, están asociados a otro importante elemento del Partido de San Fernando que es necesario considerar porque es probable que influya en San Fernando en Red. En el año 2000 se declaró al territorio de islas de San Fernando como “Reserva de Biosfera.” El proyecto original de la reserva fue elaborado en el Municipio de San Fernando, con el apoyo de biólogos e investigadores de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Se compitió con otras 368 iniciativas, presentadas por 91 países y logró la valoración externa del escenario natural del Delta del Paraná, de sus importantes humedales y de una rica flora y fauna, en un marco de resguardo internacional de la Red Mundial de Reservas de Biosfera de la UNESCO. Estas reservas de biósfera<sup>10</sup> se conocen como áreas en las que se promueve que la población mantenga sus tradiciones y pueda mejorar su bienestar económico con la aplicación de tecnologías que son cultural y ambientalmente adecuadas, uniendo la innovación con la experiencia local. <sup>iii</sup>

Desde aquel momento de la designación de la UNESCO se inició en San Fernando una fuerte tarea colectiva para garantizar la sustentabilidad general de la población y lograr que se vuelva a repoblar el Delta; consolidar la competitividad de la economía con buenas prácticas ambientales y lograr la construcción paulatina de un sistema de calidad para asegurar la conservación del medio natural que, junto con la calidad humana de su gente, fue, es y será el principal capital de las islas del Delta y del área continental de San Fernando (Kalesnik, et al., 2013).

En paralelo, desde el Municipio de San Fernando se comprendió que había que darle continuidad a estos procesos. Así surgió la relevancia de promover una educación para la sustentabilidad y de fomentar la

---

<sup>9</sup> Gerardo Muniello es miembro del cuerpo de gobierno de ACEESA, integrante del Consejo de Administración de FUdeSA y ministro de la Iglesia Presbiteriana San Andrés Olivos-Centro.

<sup>10</sup> La biosfera o biósfera es el sistema formado por el conjunto de los seres vivos del planeta Tierra y sus interrelaciones. Es decir, tanto influyen los organismos en el medio, como el medio sobre los organismos.

participación de la comunidad. La intención fue comprometer a los sanfernandinos en la realización de acciones concretas para generar una cultura del cuidado ambiental y social.<sup>11</sup> En cuanto al tema de la educación en general, resulta un área básica para San Fernando en Red, y es considerada como eje fundamental para un desarrollo local sustentable (ver Anexo IV).

Continuando con la enumeración de los recursos existentes, esta idea de que el mayor patrimonio del Municipio son los propios sanfernandinos requiere incluir información adicional sobre su población. Por ejemplo, conviene saber que en 2010 estaba estimada en 163.462 habitantes (INDEC, 2010)<sup>12</sup>. En cuanto a su distribución según el censo de 2001 (la cantidad de habitantes era de 151.131) 148.064 habitaban en el área continental y tenían características de población urbana. Por otra parte, en el área insular había 3.067 habitantes con tipologías mayormente rurales. Es decir, que la cantidad de pobladores del Municipio de San Fernando componía una escala poblacional importante pero acotada y atractiva en su diversidad.<sup>iv</sup>

En ese sentido, el patrimonio ambiental, histórico, urbanístico y social<sup>13</sup> de San Fernando estaba siendo reconocido y apreciado por los sanfernandinos como parte de su identidad y se trabajaba por el tan anhelado pasaje de la categoría de habitantes a aquella de ciudadanos. Esta participación ciudadana, entendida como una acción colectiva orientada a la satisfacción de objetivos comunes, es un tema fundamental para el desarrollo futuro de San Fernando en Red, porque tiene repercusiones económicas, comerciales, educativas<sup>v</sup>, turísticas y sociales, algunas de las cuales se enumeran a continuación.

#### *El potencial de la economía sustentable y el ecoturismo:*

Además del Delta Sanfernandino, la ciudad de San Fernando y sus islas mostraban estar aprovechando este capital ambiental al implementar actividades comerciales y nuevas ofertas turísticas como el ecoturismo. Se realizaban avistajes de aves, safaris fotográficos, visitas guiadas, artesanías y visitas a productores. En general, se buscaba un turismo vivencial en conjunto y armonía con los productos de la zona y las actividades económicas asociadas parecían adquirir una disposición diferente probablemente relacionada con la influencia de la Reserva de Biosfera y sus patrones de funcionamiento.

La Hostería Los Pecanes, propiedad de Ricardo y Ana Baert, es un ejemplo de su influencia en la actividad turística. Esta familia, que integra la comunidad ampliada San Andrés (CASA)<sup>14</sup>, se sumó a la “movida eco-amigable” con un establecimiento que cumple con los requisitos del turismo sustentable al mismo tiempo que le agrega valor a partir de los programas de avistamiento de aves (birdwatching) y safaris fotográficos en las islas organizados por Matías -guía especializado- e hijo del matrimonio. Al ser consultado sobre el vínculo entre

---

<sup>11</sup> Vídeo Reserva de Biósfera y vida islas sanfernandinas [https://www.youtube.com/watch?v=pJ6zO\\_TZcHY&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=pJ6zO_TZcHY&feature=youtu.be) Consultado: 21 de septiembre de 2018.

<sup>12</sup> Ver en: <https://www.sanfernando.gob.ar/municipio/datos-de-la-ciudad> Consultado: 8 de agosto de 2018.

<sup>13</sup> Por ejemplo, el Centro Cultural Isleño: se encuentra ubicado en el Arroyo Felicaria, junto a la Base Campamento Municipal. En este espacio, artesanos locales realizan trabajos de cestería con elementos naturales (mimbre, junco, cortezas).

<sup>14</sup> Se llama Comunidad Ampliada San Andrés (CASA) a la unión entre la Iglesia Presbiteriana San Andrés, la Escuela Escocesa San Andrés, la Universidad de San Andrés, el Club San Andrés, la Fundación por el Desarrollo Comunitario San Andrés, Red San Andrés, el Centro de Investigación Aplicada en Educación San Andrés, a la que se le suman alumnos, exalumnos, las familias de alumnos y exalumnos, profesores, equipos técnicos, empleados, amigos, benefactores, e instituciones, y personas asociadas de alguna manera a la vida de la comunidad San Andrés (Ver Anexo I).

la reserva de biosfera y las características de este emprendimiento, Ricardo afirmó que: *“Aunque bajó la población del Delta sanfernandino, los vecinos siempre tratamos de cuidarlo. Igual, todavía somos bastante pocos los que conocemos la riqueza de esta flora y esta fauna que vale la pena explorar, preservar y difundir. Hay mucho que se puede hacer juntos: los sanfernandinos isleños y los continentales. Pienso que el ecoturismo tiene buenas posibilidades pero, sin grandes contingentes, grupos que puedan salir en embarcaciones y conocer esta riqueza, respetando las reglas del juego y la armonía del lugar.”* Ana, aportó su perspectiva: *“Es un lugar muy seguro y para nosotros es una fortaleza que no haya tanto movimiento como en la primera sección del Delta. Ni en la casa principal, ni en las cabañas usamos barrotes ni llave en las puertas. Que las pavas del monte, especie que estaba en peligro de extinción, caminen ahora por el parque o que nos visiten infinidad de colibríes es algo que buscamos y promovemos desde hace décadas. Lo mismo con todo lo relacionado con los productos naturales y orgánicos. En otra parte del Delta hay un vivero orgánico donde dan clases y van apoyando esta nueva preferencia de alimentos orgánicos.”*

En esta línea, desde la Municipalidad, han sido promotores de un plan estratégico de turismo sustentable. La disponibilidad de infraestructura como hosterías, recreos y hoteles que incluía establecimientos categorizados como alojamiento sustentable, según la OPDS (Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible) podría también considerarse como una particularidad a resaltar en beneficio de San Fernando en Red, que piensa en la educación para la inclusión laboral como una de sus metas y podría tomar al campo del desarrollo sustentable y del circuito náutico como nuevos ejes temáticos.

### **La Importancia de las Redes de Colaboración para el Desarrollo del Municipio**

Retomando el tema del valor de las redes territoriales, conviene enfatizar que la importancia de las redes para el desarrollo local está directamente relacionada con el hecho de que las redes de colaboración producen cohesión social. Las redes se destacan por construir una comunidad de valores, que van logrando reglas de juego y van dando lugar a consensos en torno a principios normativos cada vez más amplios. En las redes de colaboración territorial, como San Fernando en Red, la solidaridad que es un valor ético se vive como algo práctico y se desarrolla un principio de equidad asumido junto a la consigna de que –como casi siempre existen diferencias socioeconómicas entre los miembros- la red debe esmerarse en promover la reciprocidad en el trato.

En esta línea, la colaboración y la solidaridad, tienen un valor económico, y es ampliamente aceptado que las sociedades que ostentan mayores niveles de cohesión social brindan un mejor marco institucional para el crecimiento económico y operan como factor de atracción de inversiones por ofrecer un ambiente de confianza, colaboración y reglas claras.

Sobre la base de estas apreciaciones, que muestran la importancia de las redes de colaboración para el desarrollo local, vale la pena enfatizar que el nacimiento de San Fernando en Red podría ampliar el potencial de trabajo de grupos de organizaciones locales.

San Fernando en Red tiene un origen enhebrado lentamente. Surge por decisión de otra red de organizaciones -asociadas a la comunidad de San Andrés- que trabajaban en distintas localidades y que primero se articularon entre sí y luego de un sugestivo proceso de casi diez años de tarea social conjunta fueron uniendo intereses y necesidades hasta decidir focalizar todo su trabajo en el Partido de San Fernando. Comenzaron a invitar a organizaciones locales a sumarse a este nuevo espacio que se llamó San Fernando en Red. Sería muy apropiado

remarcar que el nacimiento de San Fernando en Red fue el resultado de un proceso bastante peculiar donde una red no territorial -Red San Andrés, Iniciativas Sociales (RedSA) -cuyas organizaciones miembro estaban focalizada en temas de educación y de formación integral de las personas, dio origen a otra red territorial y se incorporó a ella como miembro. Este es un proceso tan poco frecuente que requiere una mayor explicación.

## **LOS ANTECEDENTES DE SAN FERNANDO EN RED: LA CREACIÓN DE REDSA**

Señalar el surgimiento de San Fernando en Red como consecuencia de una decisión de Red San Andrés, Iniciativas Sociales (RedSA) podría resultar excesivamente simplificador. Sin embargo, es atinado afirmar que las condiciones materiales y sociales que desembocaron en la crisis de 2001 en Argentina fueron el telón de fondo que acompañó ambos procesos y que, aunque influyó una serie heterogénea de cuestiones, ambas redes nacieron para dar respuestas eficaces a diversas y específicas problemáticas sociales.

Ubicar el contexto histórico en el que se dieron estas respuestas permitirá comprender de manera más precisa las causas de que el 24 de marzo del 2004 se produjera el lanzamiento oficial de RedSA, como un espacio de colaboración conjunta entre organizaciones relacionadas con la comunidad de San Andrés, y el posterior nacimiento de San Fernando en Red en el año 2013. Estos dos momentos, separados en el tiempo, pueden ser vistos como hitos, o cuentas que se fueron enhebrando, dentro de un proceso de continuidad en el esfuerzo que sumó al realizado por RedSA con el trabajo social que organizaciones públicas y privadas del Municipio de San Fernando venían históricamente desarrollando en su territorio.

### **Los Comienzos de RedSA: dar respuesta a un momento histórico crítico**

Durante el mes de diciembre del año 2001 la Argentina afrontó una de las peores crisis sociales y económicas de la que se tuviera memoria. Ese mes, se produjeron hechos de manera vertiginosa a partir de los cuales la calidad de vida de los argentinos se redujo abruptamente, muchas empresas cerraron o se declararon en quiebra, gran cantidad de personas perdieron sus fuentes de trabajo lo que empujó a la marginación a vastos sectores sociales, algunos cayeron bajo la línea de la pobreza y en otros casos, quienes ya estaban excluidos, entraron en la pobreza extrema.

Hubo tantas reacciones de enojo, indignación y preocupación por la suerte individual y colectiva que en pocos meses se llegó a una fuerte disgregación social. Se acuñaron expresiones de furia contra funcionarios y políticos como aquella de: *'que se vayan todos'*, hubo cacerolazos de protesta en las calles, saqueos en los supermercados y se llegó a manifestaciones violentas que culminaron en un saldo de 30 muertos por la represión policial.<sup>15</sup>

Como producto de esta situación se percibió de manera generalizada, la existencia de una fractura social, económica y política tan gigantesca y dramática que requirió de respuestas urgentes y concretas de toda la ciudadanía. Se evidenció que esta fragmentación del mapa de actores sociales impedía o hacía más difusa la confluencia de aspiraciones comunes. Hubo una fuerte ampliación de la conciencia de responsabilidad cívica y

---

<sup>15</sup> Según distintos registros de los diarios y medios de comunicación de la época.

del compromiso social. Las personas y organizaciones buscaron maneras más eficaces de trabajar por lo social. Comenzaron a tomar en cuenta que resultaba fundamental unirse -independientemente del sector de pertenencia o de la identidad política o geográfica- y que la dispersión de esfuerzos, la atomización de recursos y la fragmentación de las voluntades atentaban contra la decisión de encontrar solución a los problemas y dificultades comunes. En otras palabras, la situación requirió asumir de manera colectiva la capacidad y habilidad de dar respuesta, es decir, de actuar con responsabilidad.

*La decisión de articularse y ampliar el impacto social:*

En aquel momento histórico crítico, con el surgimiento de una conciencia social de urgencia y responsabilidad generalizadas, se realizó la primera reunión convocada por la Escuela Escocesa San Andrés, la Universidad de San Andrés y la Iglesia Presbiteriana San Andrés en Olivos, con el objetivo de conversar, conocer las acciones que estaban realizando cada una de ellas y ver la manera de potenciarlas buscando ser más eficaces en las respuestas que brindaban a la sociedad.

De acuerdo con lo expresado en las entrevistas realizadas con varios de los asistentes de aquella reunión, en su memoria quedaron fijadas algunas imágenes relacionadas con la sensación de urgencia por resolver los problemas de manera más sinérgica, con mayores impactos y sin dispersar los esfuerzos. Al finalizar la reunión, los participantes fueron saliendo lentamente de allí conociendo más sobre las actividades que se realizaban, valorando lo que hacía cada entidad y con la firme decisión de comenzar a trabajar de manera colaborativa. Pero, mientras ya en la calle se despedían y saludaban, varios pensaban en la magnitud del desafío propuesto. Sabían que ese era el camino y cada uno de ellos reconoció que -sin el profundo compromiso de todas las autoridades de sus organizaciones- llevarlo a la práctica no sería posible. Al mismo tiempo, recuerdan, era la primera vez que tenían una sensación esperanzadora frente a la crisis nacional. Había una expectativa común de que al dejar de trabajar cada uno por su carril, al unirse y coordinarse, podrían desplegar la potencia de sus organizaciones al servicio de un país en crisis, y con la tarea conjunta mejorar el impacto que la comunidad San Andrés podía producir en la comunidad argentina.

*El proceso de consolidación institucional de RedSA:*

Si hay algo que puede reconocerse de la historia de la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés (ACEESA), de la Universidad de San Andrés y de la Escuela Escocesa San Andrés, de la Iglesia Presbiteriana San Andrés en Olivos y también de la Fundación por el Desarrollo Comunitario, es su demostrada capacidad para llevar adelante aquello que se proponen y sostener la continuidad de los procesos. Las decisiones que se tomaron en aquella reunión inicial fueron de compleja realización, sin embargo, fieles a sus principios, se tomaron un tiempo para relevar de manera apropiada aquello que informalmente se conversó en el primer encuentro: ¿qué estaba haciendo cada organización? Como resultado, se contó con un documento de circulación interna que detallaba las iniciativas sociales que cada entidad estaba emprendiendo, las características de las mismas, espacios de desarrollo, población afectada y resultados.

Este mapeo de recursos y habilidades permitió generar una base firme sobre los temas en los que se podría trabajar de manera articulada y colaborativa, y cuáles serían aquellas acciones que cada organización seguiría desarrollando por sí misma y de manera autónoma.

Dicho así, podría parecer algo relativamente fácil de llevar a la práctica. La realidad demostró aquello que el sentido común afirma categóricamente cuando se trata de articular un objetivo común y actuar de manera colaborativa: trabajar con otros es difícil y hacerlo con éxito es más difícil aún.

Vale la pena enfatizar que la dinámica de las redes pone foco en el mecanismo de vinculación. Se presta atención a la manera en que se coordinan los actores participantes, y más específicamente trata sobre los dispositivos de integración. Es decir, cuál es el modo particular elegido para intercambiar información, tomar las decisiones, generar servicios, cumplir los propósitos y solucionar los conflictos de manera conjunta.

RedSA se dedicó a estas cuestiones y luego de sostener reuniones de manera sistemática y lograr decisiones acordadas llegó a articularse colaborativamente y crear un Comité conformado por las máximas autoridades de las instituciones que integraban la red. El rector de la Universidad, el director de la Escuela, el ministro de la Iglesia, un representante de la Asociación de Padres de la Escuela, un representante de la Asociación de Graduados de la Universidad y un miembro de la Comisión Directiva de la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés. Pero, con el correr del tiempo detectaron la necesidad de una articulación más centralizada y profesional. La selección cuidadosa de una persona que pudiera asumir la función de coordinación ejecutiva de RedSA culminó en 2003 con el nombramiento de la Lic. Camila Vilcinskas.<sup>16</sup> Según afirmaron, su profesionalismo, creatividad y entusiasmo se amalgamó con el compromiso, lucidez y empuje del Comité, llevando a RedSA a otro nivel de crecimiento. Conjuntamente se decidió que la estructura de la red (función de coordinación, gastos de oficina, representación, varios, etc.) y los gastos operativos de los programas fueran cubiertos en partes iguales por tres de las instituciones participantes de RedSA: Escuela, Universidad e Iglesia.

Con el tiempo, se creó un Comité Directivo para que se ocupara de los temas estratégicos y de gobierno, y posteriormente hubo una Mesa Ejecutiva que, en 2007, asumió las cuestiones de gestión más operativa de la red y funcionó como instancia de trabajo articulado con representantes de todos los proyectos de la red. Fue un gran avance -que Vilcinskas recuerda con precisión- ya que a ella le correspondió el rol de coordinación de este equipo de trabajo y brindó detalles de quiénes integraban la Mesa: *“Estaba la directora de nivel inicial, la coordinadora del área de valores de las escuelas primarias, la coordinadora de Community Service de secundaria y la coordinadora general del programa CAS del Bachillerato internacional de secundaria, representando a la Escuela Escocesa San Andrés. Por la Universidad de San Andrés: la coordinadora del proyecto Compromiso Joven liderado por alumnos, un miembro del proyecto Escuelas del Futuro de la Escuela de Educación y un miembro de la comisión Graduados en Acción de la Asociación de Graduados. Por último, también fueron parte de esta mesa la coordinadora del área de acción social y una representante del servicio de orientación familiar (SOF) de la Iglesia Presbiteriana San Andrés en Olivos.”*

Como se verá más adelante, este espacio de trabajo interinstitucional adquirió un rol fundamental en el crecimiento de RedSA y luego permitió concretar el nacimiento de San Fernando en Red al constituirse en su grupo promotor. Pero, conviene no adelantarse.

*RedSA, el esfuerzo de canalizar una catarata por un embudo:*

---

<sup>16</sup> Camila Vilcinskas es coordinadora de RedSA, directora de Relaciones con la Comunidad de la Escuela y responsable de la Secretaría de San Fernando en Red.

Se sobreentiende que se está tratando de describir aquí un proceso muy dinámico que no tuvo una única forma de ser percibido. Lo fundamental es comprender que las organizaciones que se articularon en RedSA ya generaban, por su cuenta, acciones sociales de ayuda a grupos vulnerables de diversa magnitud, escala, estilo y localización. Estas actividades resultaban muy satisfactorias para los involucrados, aunque la claridad sobre su eficacia no era tan evidente. Algunas iniciativas tenían un amplio alcance geográfico y llegaban a Tucumán y a distintas provincias, otras se focalizaban en el Conurbano Bonaerense, pero la mayoría no se efectuaban en Zona Norte o en lugares cercanos a donde estaban localizadas geográficamente las distintas entidades que las producían. En este sentido, se discutió acerca de la conveniencia de delimitar geográficamente el trabajo de RedSA, y se evaluó que en aquel momento no sería posible, ni conveniente. Les pareció que definir una única área de influencia geográfica -para el desarrollo de un grupo de proyectos tan diversos- como los que operaban dentro de las instituciones de San Andrés- era un exceso de injerencia que podía atentar contra la autonomía de los integrantes de RedSA y en ese sentido, debilitar a la red.

Por otra parte, en cuanto al origen de las iniciativas de ayuda social hubo casos en que fueron propuestas de manera espontánea por padres de la escuela, otras por alumnos de la universidad, profesores o gente de la comunidad de fe San Andrés o eran demandas específicas de los propios interesados. Todas las iniciativas eran reconocidas como necesarias, positivas y auténticas y nadie estaba muy dispuesto a modificar los mecanismos autónomos de funcionamiento para comenzar a ordenar estos impulsos y entusiasmos y darles un formato pautado por RedSA. Pero, la cantidad de acciones que se generaban desde la escuela, la universidad y la fundación eran lo suficientemente numerosas y diversas como para necesitar un ordenamiento sistemático. La metáfora que utilizó Camila Vilcinskas para describir esta etapa: *“fue como tratar de canalizar una catarata por un embudo”*, que es la que le da el título a esta sección, sintetiza algo muy pragmático, y muestra dos elementos claves en los inicios de todo trabajo en red: la necesidad de articulación y la canalización de los intercambios. Es en esta tarea que se destacó la función de la Mesa Ejecutiva de RedSA ya que sin ella no hubiera sido posible encaminar esa cascada de solidaridad sin que perdiera nada de su potencia.

Fue una travesía llena de complejidades y requerimientos difíciles de resolver. Sin embargo, este equipo de personas comprometidas con el proceso pedagógico de transmitir valores, y brindar una formación integral a los alumnos, logró promover la acción social de sus organizaciones junto con la comunidad ampliada San Andrés. Encontró las herramientas para ordenar la dinámica independiente de los programas e iniciativas de cada una de las organizaciones y transformarlas en un funcionamiento articulado dentro de RedSA.

Este proceso tuvo un resultado objetivo y permitió que RedSA definiera su misión en los siguientes términos: *“Servir a la comunidad San Andrés implementando los mecanismos necesarios para coordinar los esfuerzos solidarios de las diferentes entidades que integran la comunidad, a fin de potenciar y crear sinergias entre los mismos”*. Tal como plantea la misión, se logró encauzar y hacer circular de manera ordenada todos los intercambios de RedSA aumentando las posibilidades de llegar a descubrir y cubrir las necesidades sociales. Allí se sembró la semilla de una nueva etapa para RedSA, que diez años más tarde, focalizaría su perspectiva hacia lo territorial y lograría articulaciones ventajosas al unirse con otras organizaciones del Municipio de San Fernando, hasta ese momento ajenas a la comunidad de San Andrés.

## Los Modelos de la Buena Convivencia y el Nacimiento de San Fernando en Red

Es probable que las personas que inicialmente impulsaron esta nueva etapa comenzaran a planificar y luego a desarrollar el trabajo conjunto sin tener demasiado claro que ese sería el nacimiento de San Fernando en Red. Sin embargo, según Vilcinskas, en la Mesa Ejecutiva de RedSA había algunas personas visionarias que miraban el largo plazo y tenían todavía muy presente la crisis de 2001 donde quedó evidenciado que aunque la competencia o la fragmentación no son negativas en sí mismas, son limitadas como herramientas de crecimiento, aprendizaje, desarrollo de capacidades o de resolución de problemas. El acuerdo generalizado era que si los argentinos lograron superar aquella crisis fue gracias a la solidaridad, la articulación y la colaboración social.

En esa línea, los miembros de la Mesa Directiva de RedSA estaban sinceramente interesados en continuar promoviendo la colaboración entre las organizaciones de San Andrés. Pero, para algunos de ellos, era fundamental que la cooperación lograda al interior de RedSA se extendiera hacia la sociedad con mayor fuerza. Esta necesidad era percibida por la comunidad de San Andrés y vivida como urgente por todo el país. La falta de colaboración social se transformó –desde 2001- en un eje candente a resolver por toda la ciudadanía. Para estas personas visionarias era necesario, casi imprescindible, que RedSA se articulara con otras entidades para que su trabajo por el bien común se focalizara en apoyar a la comunidad, en evitar nuevas crisis socio-económicas, que tuviera impacto y fuera sustentable en el tiempo.

Concretamente algunas personas vieron la necesidad de cohesión, otras pensaron solamente en que convenía tener un buen vínculo con la Municipalidad de San Fernando ya que -en noviembre de 2009- se había concretado la compra de un terreno para trasladar la escuela a ese Municipio, y otras personas estaban preocupadas por los temas de seguridad. Pero todas ellas tuvieron interés en conocer el contexto territorial donde con el tiempo estarían viviendo juntas las organizaciones de San Andrés. Con este objetivo, y para obtener una mirada profesional y realista sobre el territorio sanfernandino, se encargó un relevamiento a una entidad especializada cuyo informe final fue presentado en 2010, ante toda la RedSA. Presintieron que conociendo bien ese lugar donde ya estaba instalada la Universidad - y donde la Fundación por el Desarrollo Comunitario San Andrés (Fundación) desplegaba cada vez más actividades- podían transformar ese lugar en un espacio de pertenencia y tener una buena vecindad. Expresado con palabras del vicedirector de Secundaria Diego Bertotto<sup>17</sup> “(...) *la Escuela San Andrés trabaja en lo social desde hace más de veinte años, en distintos lugares del país. Pero, tanto en Olivos como en Punta Chica, no se realizaban acciones con el barrio. Ahora, queremos conocer y estar al tanto de lo que pasa fuera del terreno del colegio y de la universidad, nos interesa mucho porque la decisión de las autoridades de la Comunidad Ampliada San Andrés es ser buenos vecinos.*”

Ahora bien, aquello que con el tiempo demostró ser acertado, inicialmente contó con obstáculos, dudas y resistencias. Lograr entender los mecanismos de colaboración dentro de RedSA fue en su momento un gran desafío. Aprender a colaborar resultó todavía más difícil. Pero, se demostró que era posible. En esta situación de plenitud de RedSA, cabía perfectamente preguntarse qué necesidad existía de complicar las cosas cuando estaba todo funcionando bien, ¿para qué proponerse convocar a instituciones ajenas a RedSA a integrar un

---

<sup>17</sup> Diego Bertotto es vicedirector de Secundaria de la Escuela Escocesa San Andrés.

nuevo espacio de articulación en y con el Municipio? Estas organizaciones de San Fernando, argumentaban cautelosos, hacía años que venían trabajando bien de manera autónoma ¿por qué les interesaría asociarse con RedSA? Para algunos la nueva iniciativa resultaba, por lo menos, audaz y para otras personas era definitivamente innecesaria.

Pero, según varios entrevistados, el hecho que precipitó las decisiones a favor de profundizar la tarea de articulación territorial de RedSA con entidades sociales sanfernandinas fue la compra del terreno para trasladar allí a la Escuela Escocesa San Andrés. Esta decisión resultó determinante ya que permitiría mudar a un solo espacio todo el colegio<sup>18</sup> y que funcionara allí el jardín, la primaria y la secundaria. La construcción del edificio para radicar la escuela completa en el Municipio de San Fernando se inició 5 años después<sup>19</sup>. De todas formas, desde la compra del terreno fue creciendo la idea de focalizar las acciones sociales de la comunidad de San Andrés en el Municipio de San Fernando y luego surgió con mayor claridad el escenario ya anticipado por aquellas personas visionarias.

Daniel Alexander<sup>20</sup>, que fue una de esas personas, lo expresa de manera simple: *“Todas las organizaciones tenían algún tipo de vínculo con San Fernando. Discutimos el tema en la mesa de RedSA de concentrarnos en nuestros vecinos de San Fernando. De hecho, la UdeSA ya estaba ubicada en San Fernando y Compromiso Joven (iniciativa de alumnos de la Universidad) ya venía realizando acciones y teniendo vínculos en la zona. La escuela ya había comprado el predio. Y decidimos, pensando el potencial que podríamos tener como comunidad, centralizar las acciones en San Fernando.”*

En cualquier caso, y tal como lo describió Alexander, la nueva realidad permitió que se viera al Municipio como el “ámbito local” en el cual se comenzaban a enmarcar geográficamente todas las instituciones de la comunidad de San Andrés y donde, ya como vecinos, convenía focalizar con más fuerza la acción colectiva de RedSA. Es importante comprender que esta cesión de los intereses particulares de RedSA -con miras a sumarse al trabajo por el bien común del Municipio- no constituyó un acto puramente altruista. Sino que derivó de una convicción arraigada: el trabajo por el bien común es el mejor resguardo del interés individual.

Hubo un momento donde en RedSA tenían clara la meta de trabajar por el bien común territorialmente. Habían acordado que colaborar en red requería unir fuerzas con otras organizaciones locales para conseguir determinados propósitos, en este caso asociados a fortalecer el Municipio de San Fernando. Pero ¿por dónde empezar? Ya sabían por la experiencia de RedSA que la colaboración es un lugar de llegada. Demanda esfuerzos sistemáticos el desarrollar vínculos de confianza con otros y sostenerlos a lo largo del tiempo.

Llegados a este punto, la colaboración se había transformado en una necesidad que tenía cierta urgencia para RedSA, recuerda Daniel Alexander: *“Teníamos dos ideas muy claras para guiar la tarea. La primera era incluir al otro en nuestra agenda, la segunda, pensar siempre ¿qué podemos hacer con lo que ya está funcionando?”*. Con estas ideas en mente, la decisión preliminar de la Mesa Directiva de RedSA fue tomar el modelo propio de la buena

---

<sup>18</sup> La Escuela Escocesa San Andrés hasta ese momento, y desde hacía más de 50 años, funcionaba en dos sedes ubicadas en el Partido de Vicente López y en el Partido de San Isidro.

<sup>19</sup> La piedra fundacional fue el 25 de noviembre de 2014 [https://www.youtube.com/watch?v=G68\\_bF0qRwc&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=G68_bF0qRwc&feature=youtu.be). Consultado: 21 de septiembre de 2018.

<sup>20</sup> Daniel Alexander es miembro del Consejo de Administración de FUdeSA. Fue presidente del Cuerpo de Gobierno de la Escuela Escocesa San Andrés de 2002 a 2008 y presidente del Board de ACEESA de 2008 a 2014.

convivencia y hacer lo que indican todos los decálogos y reglas del buen vecino. Es decir, tenían que afrontar la tarea de conectarse con la Municipalidad, presentarse como vecinos y darse a conocer de manera directa.

*La formalización del vínculo con el Municipio:*

Para algunas personas este gesto de acercamiento a la Municipalidad era probablemente una formalidad que no tendría consecuencias, para otros interactuar con los miembros de la comunidad municipal sanfernandina era un primer paso muy beneficioso para todos. Mostraría el interés genuino de la comunidad de San Andrés por iniciar un vínculo con las máximas autoridades locales y así, comenzar un recorrido compartido que podría ser positivo para San Fernando. En el Municipio, por primera vez, vecinos y autoridades municipales conocerían a los nuevos residentes, es decir a la Comunidad San Andrés en pleno. El lema de RedSA fue siempre *"unidos por un proyecto en común"* pero desde 2012 lo *"común"* pasó a ser el Municipio de San Fernando. Sabrían que los nuevos vecinos no estaban de paso, habían llegado para quedarse y eran personas e instituciones que tenían una particularidad: les gustaba proyectarse para los próximos cincuenta años. Ellas, junto con el Municipio, podían animarse a pensar y trabajar colaborativamente con la mirada puesta en el largo plazo. Tal vez ayude a captar el espíritu de la Comunidad Ampliada San Andrés este lema que la caracteriza: *"Desde 1825, una familia de organizaciones sin fines de lucro al servicio del país cuyo objetivo común es la formación integral de las personas."*

Es fácil suponer, como afirma Gerardo Muniello, que dar el primer paso significaba tomar en cuenta la perspectiva que muchas personas tenían de la Comunidad de San Andrés. Según Muniello estaba claro que: *"Había dos percepciones de San Andrés: una negativa, mayormente que somos económicamente elitistas y vincularnos era una oportunidad para cambiar esta percepción; y otra positiva, desde el Municipio nos lo decían: ustedes saben gestionar."* Tampoco en San Andrés comprendían que la lógica gubernamental era diferente a la lógica de una organización sin fines de lucro como eran las entidades de RedSA. El vínculo con la Municipalidad de San Fernando fue, para algunos de ellos la primera experiencia de articulación con lo público. Según su perspectiva, aunque inicialmente no todo funcionó como lo habían imaginado, hubo tres factores que colaboraron para ir construyendo una buena relación: la Municipalidad estaba tratando de hacer las cosas bien, RedSA no imponía la agenda, ni quería llevarse los méritos, sino que por el contrario la promovían juntos. Porque, fiel a la cultura de la Comunidad San Andrés, les gustaba ayudar y contribuir pero manteniendo un perfil bajo. En palabras de Marta Cordo, representante legal escolar<sup>21</sup> *"El gobierno municipal es la máxima autoridad del distrito, nos importan las acciones que ellos desarrollan. Más allá de los partidos políticos que representan, tanto la Municipalidad como la Comunidad de San Andrés, han logrado estar a disposición uno del otro y todos juntos aportar lo mejor para la comunidad sanfernandina. Sin lugar a dudas, cuando hay red, los esfuerzos están alineados. Pero, además, lo relevante es el principio de complementariedad que se puso en juego. Desde la Municipalidad hay una muy buena administración y la administración es la madre de todos los proyectos, San Andrés acompaña y se compromete con los proyectos que contemplan la dignidad de las personas."*

Lo cierto es que, a partir de las primeras reuniones, se fueron generando relaciones que permitieron elaborar un acuerdo formal de colaboración público-privado. Así se inició un proceso cuyo primer hito significativo se

---

<sup>21</sup> Marta Cordo es representante legal de la Escuela Escocesa San Andrés.

logró el 6 de agosto de 2012 al firmar un Convenio Marco de Cooperación para trabajar temas de mutuo interés relacionados con la educación, estudios, investigaciones, capacitación y distintos asuntos que colaboren con desarrollo local y el mejoramiento de las condiciones de la población del Municipio. Posteriormente, se firmó un acuerdo complementario entre las bibliotecas del Municipio y de la Universidad, llamado Programa de Cooperación Bibliotecaria Interuniversitaria (ver Anexo V).

Lo interesante fue que luego de la firma del convenio marco, RedSA sintió que contaba con el permiso formal de la Municipalidad y estaba realmente habilitada para trabajar en terreno. Fue entonces que se emprendió la tan anhelada etapa de apertura de RedSA y comenzaron a contactarse con entidades del Partido. Al mismo tiempo, como recuerda con precisión Lorena Olivares de la Universidad de San Andrés<sup>22</sup>, en ese momento se estaban dando los pasos iniciales para lo que sería el nacimiento de San Fernando en Red. Así, desde julio a noviembre de 2013, comenzaron a caminar las calles del Partido, presentándose a las organizaciones, invitándolas a conocerse, y preguntándoles si querían compartir información sobre lo que hacían y así ser parte de un directorio de entidades sanfernandinas que estaría en una página web. Luego, se haría un encuentro de inauguración de la página donde estarían todas invitadas. Pasado el tiempo, la convocatoria fue para sumarse a un espacio de articulación y colaboración entre entidades sociales sanfernandinas. Pero, en 2013 era un espacio que, todavía, no tenía nombre. Un espacio distinto a RedSA pero que ella integraba y promovía, un espacio que carecía de identidad pero no de propósito.

En palabras de Camila Vilcinskis: *“Después de la firma del convenio con la Municipalidad, comenzamos la convocatoria desde RedSA a otras entidades del Municipio. Loida, en los comienzos, María y Alicia de la Iglesia y del equipo de la Fundación por el Desarrollo, alumnas voluntarias de la Universidad y yo, íbamos recorriendo los barrios. Donde veíamos un cartel de alguna entidad social parábamos, bajábamos y conversábamos con ellas. Les preguntaba a que se dedicaban, si eran una entidad social, etc., etc., y si estaban interesadas las invitábamos a participar. Fue una etapa fascinante, nos ayudaron muchísimas personas. Las primeras 60 organizaciones fueron convocadas de esa forma. Lo hicimos durante 2013.”*

Se podría agregar a lo mencionado por Vilcinskis que lo que fue un acercamiento cara a cara, sencillo y que parecía casi espontáneo requirió trabajo de campo, relevamiento territorial y una planificación detallada de la información que se pediría. Fue un proceso en el que se decidieron con anterioridad los objetivos de contactar a las entidades para conocerlas e invitarlas a incluir los datos de sus actividades en una página web que luego se presentaría públicamente. Para organizar estos datos se prepararon modelos de formularios y planillas (ver Anexo VI), y se diseñó el propio esquema de la página web. Así, se formalizó un registro integral de los resultados sobre qué pensaban las organizaciones, qué hacían y qué consideraban importante. Estos datos se obtuvieron recorriendo principalmente la Zona 3<sup>23</sup> del Municipio. Porque, tal como dijo Camila, caminaron el barrio. Posteriormente, hubo un trabajo de sistematización de los resultados que permitió su análisis. Por último, se redactó un documento de circulación interna con el informe del relevamiento de instituciones 2013 y el análisis de la base de datos de la web, que sirvió como información de primera mano para conocer cómo era ese territorio del Municipio de San Fernando, quiénes eran las organizaciones y los vecinos, y cuáles podrían

---

<sup>22</sup> Lorena Olivares es directora de la Oficina de Desarrollo de la Universidad de San Andrés.

<sup>23</sup> En el Municipio de San Fernando hay tres zonas bien diferenciadas, ver mapa en página 24.

ser las actividades y tareas de interés común. Desde esta información brindada por las organizaciones surgieron los que serían luego los tres ejes estratégicos de San Fernando en Red.

## **NACE SAN FERNANDO EN RED: DIVERSIDAD Y EXPERIENCIA TERRITORIAL**

El proceso de relevamiento territorial junto a una convocatoria abierta a integrar una página web como espacio para que las organizaciones sanfernandinas pudieran compartir información sobre lo que hacían fue el nacimiento de San Fernando en Red. De alguna forma, este comienzo marcó las que serían luego las características principales de la Red: base territorial, planificación, diversidad, vínculos cara a cara, foco en la colaboración y sencillez.

Se comenzó de una manera simple con el recorrido de los barrios, en contacto con las personas y sus organizaciones, allí se les invitó a intercambiar información sobre las actividades que realizaban. Estos datos se fueron ordenando en una base digital y como era información relevada para compartir se la colocó en la página web a disposición de todos y se hizo un encuentro para presentarla públicamente. Con esta acción se mostró también que, en la tarea de trabajar por el bien común en el territorio del Municipio, estas organizaciones muy diversas eran socias naturales entre sí.

La convocatoria a unirse para compartir información y promover la colaboración entre las diferentes entidades fue eficaz ya que se entrevistaron 63 entidades y en noviembre de ese año 59 organizaciones ya eran participantes de la página web “San Fernando en Red”. La invitación inicial asumió otro rasgo interesante porque las organizaciones de RedSA –que estaban promoviendo la convocatoria- eran instituciones educativas y orientadas a la familia e invitaron a sumarse a organizaciones similares. Hubo una especie de selección natural y un buen porcentaje de las instituciones que ingresaron originalmente se dedicaban a la educación. Esto, le dio una impronta educativa a los intereses iniciales compartidos en la Red.

Los requisitos para entrar a la Red eran simples: tenían que ser organizaciones de la sociedad civil y entidades gubernamentales que trabajaran en el Municipio de San Fernando; que la incorporación fuera voluntaria; que se estableciera una relación entre iguales, y que los vínculos se cimentaran en el compromiso, la responsabilidad y la confianza recíproca. Así mismo, conviene señalar que todas estas consignas funcionaron como un modelo aspiracional que al principio ni siquiera estaba escrito. Pero, estos requisitos actuaron como un esquema de aquello que se valoraba dentro de la Red y fue un marco que se trató de llevar continuamente a la práctica. Por ejemplo, la idea de que entre las organizaciones miembros de la Red se estableciera una relación entre iguales fue muy potente como deseo y como meta. Fue algo que se comunicaba continuamente. Diego Bertotto lo expresó así: *“Todo el proceso de vincularse en red está construido sobre la base del respeto, del reconocimiento de las diferencias, sobre la base de una convocatoria de iguales, de pares. Así lo vivimos nosotros.”*

Evolución de la membresía de las organizaciones miembro de San Fernando en Red:

Evolución de membresía en San Fernando en Red por año	2013	2014	2015	2016	2017
Incorporaciones a la red	60	25	21	27	22
Bajas del registro	0	0	0	2	2
<b>Total anual</b>	<b>60</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>20</b>
<b>Acumulado</b>	<b>60</b>	<b>85</b>	<b>106</b>	<b>131</b>	<b>151</b>

### Tensiones, Divergencias y Convergencias

No obstante, si bien existía un gran reconocimiento del valor de la pluralidad, pasar de intercambiar información a iniciar el proceso de conocerse y comenzar a interactuar entre todos no parecía una tarea fácil. Dentro del territorio sanfernandino en el mundo de las organizaciones privadas, asociaciones civiles y fundaciones y el mundo de las entidades públicas municipales, provinciales y nacionales se vivían realidades muy diferentes, se manejaban códigos y lógicas distintas. Las brechas conceptuales, ideológicas y socioeconómicas entre las instituciones eran significativas y, sobre todo al principio, esto generaba resquemores, tensiones, desconfianza y conflictividad. Había incertidumbre sobre la participación en las reuniones de la Red, problemas con el lenguaje y las palabras que se usaban en los encuentros de trabajo. La desconfianza brotaba a cada paso y surgían preguntas sobre qué se pensaba hacer con la información que se solicitaba a las organizaciones, lo que inclusive generó resistencias iniciales en tres organizaciones que se negaron a brindar datos para la página web.

Por eso, cuando se decidió realizar a fin del año 2013 el evento de lanzamiento de la página web con la comunidad en pleno, varias de las personas que integraban RedSA reconocieron haber tenido temor de que estas diferencias -en cambio de jugar a favor de la Red- pudieran afectar la inclusión y el sentido de pertenencia a la misma. Camila Vilcinskas, recordó que antes de ese primer encuentro donde se convocó a todas las organizaciones de San Fernando en Red, desde RedSA le planteaban dudas: “¿A vos te parece hacer esta reunión? ¿No será prematuro? ¿No convendría esperar a conocerse un poco más en la tarea? A lo largo del proceso de cinco años de crecimiento de la Red, según las personas entrevistadas, hubo muchas resistencias y tensiones, algunas de las cuales fueron expresadas así: “Al principio nos mirábamos con todo el recelo y muchas presunciones que luego se fueron desvaneciendo. No sólo entre los vecinos y organizaciones del Municipio sino también en San Andrés en el nivel de los docentes y autoridades.” Otras personas dicen que pensaron: “... bastante piola para ser de San Andrés.” Hubo conflictos pero también grandes experiencias, según aseveró Camila, en los encuentros se escucharon frases como: “¡es la primera vez que hablo con un privado!”. Por otro lado, continuó Camila, “hay que reconocer que inicialmente se generó mucha incomodidad en algunas personas. Fue algo complejo, pero también muy esperanzador. Hubo pequeños principios regidores de las redes que tomamos en cuenta y de los encuentros que logramos que San Andrés realizara se aprendió mucho para comenzar a horizontalizarnos. Reconocimos que hay diferencias entre la lógica privada y la pública y tratamos de generar que esas distancias se minimizaran. Ayudó que la diversidad fue siempre muy valorada en la Red y, se nota cuando algo es genuino, eso facilitó las relaciones. El encuentro inicial fue un éxito y resultó un hito

*dentro de la vida de la Red. Conversamos e interactuamos entre todos, pudimos estar hasta con los alumnos que diseñaron la página web, se vivieron momentos emotivos y esto generó mucho optimismo.”*

Como podrá verificarse más adelante, la percepción que tenía Camila Vilcinskis era acertada ya que los miembros de San Fernando en Red demostraron estar orgullosos de sus vínculos persona a persona y los consideraban una de las fortalezas más importantes de la Red. Pero, esto se fue logrando con el tiempo y luego de un trabajo sistemático. Hubo que afrontar otras tensiones típicas de las redes en relación, por ejemplo, a ocuparse de la propia agenda o dedicarse a promover la agenda de la red (¿trabajamos juntos o desarrollamos las agendas individuales?), o de valorar el encuentro presencial por sobre el promover la comunicación virtual y el uso de las redes sociales (¿nos vemos cara a cara o nos manejamos a distancia?), y otros dilemas y tensiones que San Fernando en Red tuvo y tendrá que seguir asumiendo como desafíos. La realidad es que en función de cómo una red gestiona sus tensiones estas pueden ser “tensiones creativas” o transformarse en “tensiones disruptivas”.

*Desarrollo de las pautas de funcionamiento:*

Según estas experiencias de San Fernando en Red, se podría aceptar sin mucha controversia que en el proceso de consolidación de una red se atraviesan etapas iniciales donde los miembros apenas se conocen y se va creciendo desde un menor nivel colaborativo hacia etapas de mayor colaboración. Lo anterior no debe entenderse como que son períodos fluidos y ascendentes sino que conviene pensar que siempre presentan mesetas, tensiones, conflictos, marchas y retrocesos. Durante estos procesos, la red se transforma en un andamiaje que va sosteniendo los vínculos y funciona promoviendo la confianza y evitando la fragmentación. Pero, cada red transita por diferentes momentos de crecimiento y desarrollo que le son propios.

Como se expresó anteriormente, y como se podrá observar a continuación, la estrategia de asociatividad de la Red comenzó de forma muy simple y sin mayores requisitos. En ámbitos de acción marcados por la heterogeneidad, una red como la de San Fernando, no busca homogeneizar sino organizar la diversidad y lo logra permitiendo una amplia autonomía de sus integrantes. Concretamente, a medida que aumentaba la incorporación de nuevos miembros, en San Fernando en Red, se fueron estableciendo otros requisitos y se definieron algunas pautas de funcionamiento. En todo caso, estas reglas fueron allanando el camino hacia la construcción de confianza. Como se sabe por la práctica de diferentes espacios colaborativos, la confianza mutua es un elemento imprescindible para transitar las distintas fases de crecimiento de una red. En términos generales, la confianza puede ser definida como un conjunto de expectativas positivas sobre los demás o, más específicamente, sobre las acciones de los demás. Ahora bien, el proceso de construcción de confianza demanda claridad de propósito, una visión compartida y una identidad consistente, pero en San Fernando en Red se fueron cimentando a lo largo del tiempo.

### **Acuerdos, Propósito y Resultados Buscados**

San Fernando en Red nació como un espacio social abierto y en construcción que involucraba a un conjunto de organizaciones, cuya gran mayoría se identificaba por su pertenencia a un mismo territorio municipal y/o por

trabajar en él, algunas de las cuales vislumbraban posibilidades de articulación y colaboración conjunta. Estas ideas se plasmaron en la página web<sup>24</sup>, donde la Red expresó su misión y razón de ser de la siguiente manera: *“San Fernando en Red tiene por objetivo generar sinergias, ser nexo entre recursos y necesidades, generar espacios de encuentro y reflexión conjunta; potenciando el trabajo de personas y organizaciones del Partido de San Fernando.”*

A continuación, en la propia página web, se exponían los objetivos y se la presentaba como una herramienta para dar visibilidad a las actividades de sus miembros, y como dispositivo de interacción e intercambio, comunicación y convocatoria entre todos. Se describían algunos de los acuerdos respecto de los resultados que esperaban y de las acciones que realizaban de manera que, las personas que navegaran la página, pudieran comprender el propósito de la Red pero también que tuvieran un canal de participación e involucramiento en función de sus intereses. Lo enunciaban así: *“Queremos dar a conocer a los protagonistas que están haciendo cosas con y por la comunidad e invitar, a los que aún no son parte, a sumarse. Por medio de esta página web podrás conocer y contactar personas e instituciones, enterarte de los servicios específicos que brinda cada organización, identificar oportunidades de voluntariado y colaborar con donaciones destinadas a aquellas organizaciones que las han solicitado.”*

Para que una red funcione lo fundamental es la existencia de organizaciones involucradas en su desarrollo. Por lo cual, los perfiles, intereses, capacidades, nivel de compromiso y propósitos compartidos de los miembros de una red constituyen su mayor capital y, de alguna manera, determinan las posibilidades de ir asumiendo objetivos y llevarlos adelante.

## **ESTRUCTURA Y DINÁMICA DE FUNCIONAMIENTO DE SAN FERNANDO EN RED**

La gestión en red se basa en una estructura (miembros, roles, distribución del trabajo y de la toma de decisiones, etc.) y en un sistema dinámico de vínculos (acciones, intercambio de recursos, diálogo) entre instituciones, personas y grupos, para hacer circular y optimizar los resultados colectivos. La estructura y la dinámica permiten que los miembros de una red –que son socios estratégicos entre sí- mantengan la autonomía mientras trabajan conjunta y coordinadamente, y no de forma individual.

Una estructura como la de San Fernando en Red puede ser pensada como el resultado de un proceso de construcción de vínculos de confianza y podría representarse con círculos concéntricos donde existe un núcleo central denso de organizaciones muy articuladas y activas y otros círculos que lo rodean, cada vez más amplios e integrados por organizaciones dispersas y menos articuladas entre sí y con el núcleo.

---

<sup>24</sup> Ver en <https://sanfernandoenred.org.ar>. Consultado: 21 de septiembre de 2018.



Las 151 entidades de San Fernando en Red se distribuían de la siguiente manera: en el *núcleo* central 4 (cuatro) organizaciones de la llamada Secretaría de la Red<sup>25</sup>. Cumplían funciones como liderar la Red para así asegurar su sostenibilidad, y utilizar herramientas como la página web para articular y direccionar proyectos de las organizaciones; canalizar la oferta de recursos disponibles y/o asignar recursos para el desarrollo y fortalecimiento de proyectos conjuntos; archivar y conservar los documentos, aprendizajes y conocimientos que producía la Red, y otros temas operativos similares.

Luego, había un grupo más amplio de un poco más de 25 (veinticinco) miembros que rodeaba este núcleo central con entidades *comprometidas*, que funcionaban como guardianas de la Red y trabajaban junto con la Secretaría de la Red, organizaban tareas y actividades en las que participaban, aportaban el uso de espacios para realizar los eventos pero que no tenían roles de tanta responsabilidad, ni se ocupaban de temas operativos, como las organizaciones que estaban en el núcleo. Existía otro grupo de unas 50 (cincuenta) entidades activas que asistían a seminarios, cursos, reuniones y colaboraban ocasionalmente. Luego, había un aro de unas 55 (cincuenta y cinco) organizaciones, alejado del núcleo y más periférico que tenían poca participación, sostenían un *contacto esporádico*, respondiendo los llamados telefónicos promovidos por la Secretaría de la Red, brindaban sus datos regularmente y los actualizaban para permanecer como miembros y figurar en la página web de San Fernando en Red y se encontraban en la reunión anual. Por último, había un grupo de unas 15 (quince) entidades que quedaron por fuera de los círculos de participación ya que no estaban en contacto con la Secretaría, no respondían los llamados y sus datos no habían podido ser actualizados en 2017. Hubo 2 (dos) organizaciones que discontinuaron sus actividades en el Municipio y 1 (uno) sólo caso en el que la organización cerró, por eso, formalmente ya no integraban la Red<sup>26</sup>.

Es por estos distintos niveles de compromiso y participación, que los procesos de convocatoria, los requisitos de ingreso y los mecanismos de inclusión o exclusión a través de las cuales San Fernando en Red se conformó e incorporó a sus miembros fueron altamente estratégicos.

### **La Membrecía**<sup>27</sup>

Conviene tomar en cuenta que la metodología de la convocatoria que se utilizó para integrar San Fernando en Red fue adoptando distintas modalidades. Los miembros de la Red opinan que: *“existieron varias modificaciones de la manera de invitar a las organizaciones a lo largo del tiempo.”* Pero, el proceso de ingreso e incorporación consistía en que cada organización completaba la planilla de admisión para la web y la inclusión era automática. Como ya se anticipara, en un primer momento se trabajó recorriendo y caminando el Municipio y convocando a las

<sup>25</sup> La Secretaría de San Fernando en Red estaba integrada inicialmente por las organizaciones de la RedSA. Es decir, Escuela Escocesa San Andrés, Universidad de San Andrés, Iglesia Presbiteriana San Andrés y Fundación por el Desarrollo Comunitario San Andrés.

<sup>26</sup> Por razones de tiempo y profundidad no se pudo obtener testimonios de organizaciones periféricas ni del Municipio.

<sup>27</sup> Ver listado de las organizaciones integrantes de San Fernando en Red a diciembre 2017 en Anexo VII.

entidades a compartir información y a publicarla en la página web. Se fueron superando resistencias, tensiones y dudas, y más adelante, se pudo iniciar la convocatoria a través de la propia página web de la Red. En paralelo, comenzó a funcionar el boca a boca. Así contestó Alicia Frisch a la pregunta sobre cuál creía que era la modalidad de convocatoria de la Red: *“Ahora, las entidades recomiendan mucho a otras organizaciones para que sean parte de la Red, ellas la promocionan, lo ven como una oportunidad de encuentro entre todos, de trabajo colaborativo y de posibilidad de acceder a recursos que antes no tenían o no sabían que estaban disponibles.”*

*Cantidad de miembros, composición, características:*

En cuanto a los criterios de selección utilizados para integrar la Red eran cuestiones que estaban sumamente claras en los miembros de la Red que fueron consultados. Así lo describió Patricio Ortiz: *“Para que una asociación de San Fernando entre tiene que demostrar que está trabajando en el Municipio seriamente en lo social. Si te piden recursos y te das cuenta que facturan por otro lado y no ayudan a los chicos, ni al club, no pueden entrar. Aquí hay que ser transparentes.”* Además de trabajar en el Municipio de San Fernando y ser transparentes, luego, se incluyó como requisito de ingreso a la Red que las entidades contaran con personería jurídica o algún tipo de identidad formal.

Respecto de quiénes están dentro o quiénes no son incluidos en San Fernando en Red, hay otra característica de las redes que conviene señalar ya que la “frontera del sistema” y los límites que marcan el adentro y el afuera de la red son, en general, muy laxos y no hay demarcaciones claras. Sin embargo, pueden tener variaciones que van desde ser muy permeables hasta un extremo donde son totalmente rígidos. En el primer caso las fronteras son abiertas y existe un fácil ingreso y egreso de la red. Por el contrario, los límites rígidos implican que no se los puede atravesar libremente y la red está “cerrada” para el ingreso y “sellada” para salir de ella. El caso de San Fernando en Red es bastante particular ya que a lo largo de sus cinco años de vida, demostró ser una red permeable, abierta y flexible para crecer y ampliar sus bordes dentro del Municipio de San Fernando. Pero, también se incluyeron en la Red entidades como Reciduca, Mujeres 2000 o Scouts, Liga de la Leche, Enseña por Argentina, entre otras, quienes trabajaban en San Fernando pero cuyas sedes estaban ubicadas fuera de los límites geográficos del Municipio. En 2017, de las 151 entidades de la Red: 132 residían en San Fernando y 17 trabajaban en el Municipio pero no tenían su sede allí.

Naturalmente, a las razones y requisitos para la aceptación de los miembros, se le suman criterios de desvinculación y de exclusión. En el caso de San Fernando en Red los criterios de desvinculación estaban prácticamente circunscriptos a las entidades que no desarrollan más programas o cesan sus acciones en San Fernando. *“Está conversado, afirma Camila Vilcinskas, que si las organizaciones dejan de tener actividades en el Municipio o dejan de funcionar, nos avisan. Les damos un plazo que lo pautamos en un año para que vean si retoman y mientras tanto aparecen en la web como temporariamente sin actividad. Hay dos casos de organizaciones que operaban programas en San Fernando y por algún motivo dejaron de tener financiamiento. Hasta ahora, en un solo caso la entidad se desmembró y nos avisaron que ya no funcionaban más.”*

Continuando con las características generales de la Red se tomarán en cuenta los datos -hasta diciembre de 2017- de modo de describir el tipo de organización de acuerdo con la figura legal y/o personería jurídica que posee.

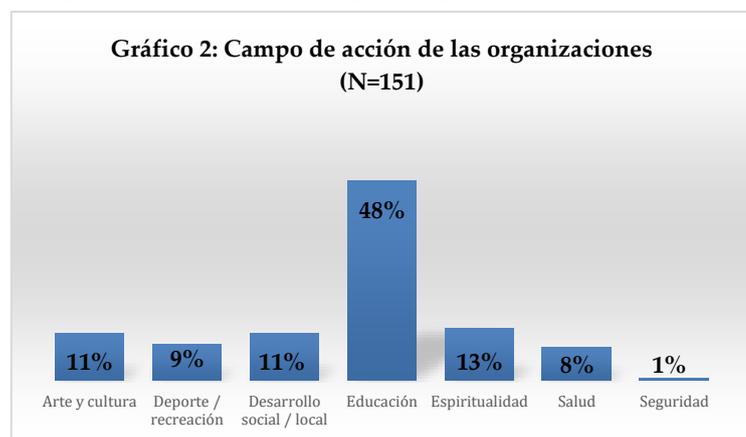
Se observa una composición diversa con 59 organizaciones de la sociedad civil, 52 organismos gubernamentales o de gestión pública, y 25 entidades de la Iglesia Católica y de diversos cultos, mientras que 13 organizaciones miembros de la Red, no tenía personería jurídica pero sí figuraban en el Registro Municipal. Puede observarse un buen nivel de formalización de las organizaciones ya que la mayoría de las entidades miembros de la Red cumplían con el requisito de estar inscriptos en los organismos correspondientes.



Las Entidades de la Iglesia Católica son de derecho público y tienen una legislación propia. Hay balance entre la cantidad de entidades públicas y las privadas sin fines de lucro, pero la Red incluye solamente dos entidades con fines de lucro. Estas dos empresas eran un club y un colegio familiar.

La información más significativa en cuanto a la antigüedad de las organizaciones es que el nacimiento del 49% de las entidades integrantes de la Red, es previo al año 2002, lo que indicaría una antigüedad relativa y un ciclo de vida maduro de casi la mitad de las organizaciones miembro (ver Anexo VIII).

En el campo de acción de las organizaciones que integran la Red se destacan aquellos que están relacionados con la educación con un 48% y la espiritualidad con un 13 %, el arte y la cultura junto con las entidades que trabajan por el desarrollo social y el desarrollo local representan cada una el 11% del total. Lo cual es coherente con el hecho de que en la convocatoria a integrar la Red se fue dando que pares convocaban a pares y las organizaciones que fueron las convocantes y promotoras iniciales de la Red se dedicaban a la educación, formación en valores y espiritualidad.



\*Solo se contabilizó la actividad principal de la organización según el registro de membresía de la Secretaría de la Red.

Es muy significativo que el 30% de las entidades llegue a más de 500 beneficiarios anuales (ver Anexo VIII) lo que estaría indicando un alto nivel de alcance de las acciones de algunas de las organizaciones que integraban la Red.

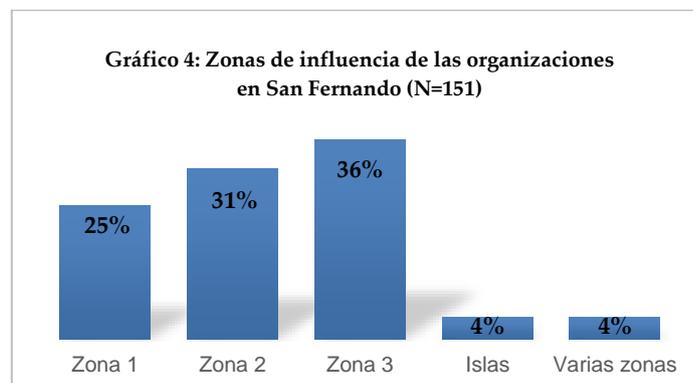
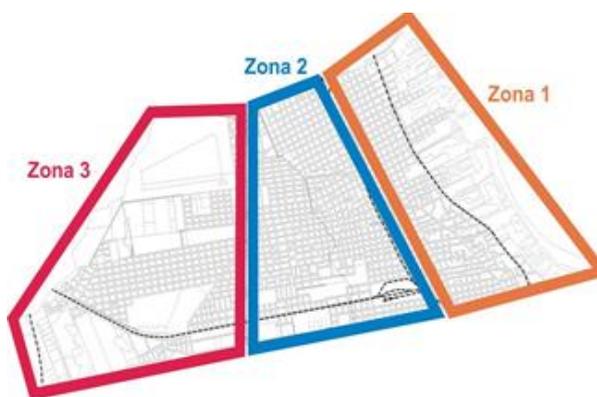
Los destinatarios de las actividades y servicios que proveían las entidades de la Red se concentraban en los grupos de niños y jóvenes en un 38% lo que equivale a 58 organizaciones que prestaban servicio a este rango etario.

Por otro lado, el otro gran grupo de destinatarios son las personas de todas las edades y familia, lo que incluye niños, jóvenes, adultos y adultos mayores representados en un 36% equivalente a 54 organizaciones que accionan en forma directa sobre este grupo. En forma más minoritaria se encuentra el grupo de solo jóvenes que representa un 13% (19 organizaciones); niños, jóvenes y adultos con un 8% (12 organizaciones) y solo jóvenes y adultos con un 5% (7 organizaciones).



Esta identificación está alineada con los campos y tipos de organizaciones de la Red, donde el foco es educativo (mayormente conformada por escuelas, jardines, apoyos escolares) y en menor medida, pero con un número representativo cuyo foco era más social.

En el tipo de organización se destacan las escuelas, jardines, centros educativos e instituciones de capacitación y formación profesional que representan un 40% del total. Junto a los centros culturales y comunitarios que con un 21% adquieren una gran preponderancia. Lo que resulta coherente con la idea de que el campo de acción mayoritario al que se dedican las entidades que integran la Red es el educativo en sentido amplio.



El enfoque territorial de las acciones realizadas por la Red muestra una importante actividad en la Zona 3 que tiene mayores necesidades, seguida de cerca por la Zona 2. El trabajo articulado en el territorio supone un acuerdo entre varios actores y un esfuerzo de coordinación importante, por lo cual es fundamental que estas experiencias no permanezcan aisladas, y junto con la Municipalidad se logre potenciarlas.

Por último, respecto de los criterios de inclusión y exclusión de la Red y, en contra de lo que suele suceder en la mayoría de las redes, la Secretaría de la Red no ejerció mucha presión en el tema de quiénes ingresaban o no a la Red o quiénes eventualmente tendrían que abandonarla. Eran los propios integrantes de la Red, sobre todo

aquellos que estaban entre el grupo de las llamadas organizaciones comprometidas, los que cumplían la función de guardianes de su conformación y ellos evaluaban con cuidado quiénes podrían integrar la Red y quiénes no. Estos “*guardianes de la Red*” asumían la responsabilidad de obstaculizar la entrada o facilitar la salida de aquellas entidades que no cumplieran con los requisitos mínimos de valores, transparencia o coherencia necesarios para estar en la Red.

Aquí se encuentra una de las típicas tensiones que deben gestionar las redes. Abrir o cerrar sus fronteras de manera que permitan sostener la identidad y, al mismo tiempo, hacer converger la diversidad. En el caso de San Fernando en Red los mecanismos que se utilizaban para la inclusión, mantenimiento y exclusión de sus miembros parecían ser simples, participativos y eficaces. Lo cual se explica por la estructura abierta que fue adquiriendo la Red. En pocas palabras, un propósito compartido requiere reglas definidas de interacción y control de su cumplimiento. San Fernando en Red no mostraba un ejercicio concentrado del poder, ni se dedicaba fuertemente al control de lo que pasaba dentro de la Red, ni de quién entraba o quién salía. Pero, las pautas y requisitos mínimos relacionados con poder demostrar que cada organización de la Red estaba trabajando seriamente en el territorio sanfernandino, con ética y transparencia en el manejo de los fondos, por ejemplo, estaban claras y eran aceptadas por todos los miembros de la Red.

### **El Gobierno y la Gestión de la Red**

El rol de facilitación y coordinación de los procesos de una red consiste, más que en dar órdenes o imponer un reglamento, en generar compromisos de funcionamiento y en respetar las reglas que guían y limitan la conducta de aquellos que la integran y actúan en nombre de la red. Para que esto suceda de manera armónica las redes van modificando las características de la función de gobierno y concentran o distribuyen el poder de maneras diferentes de acuerdo con las necesidades de su propio ciclo de vida y de su desarrollo.

Precisamente, en el caso de San Fernando en Red, el modelo de gobierno que adoptó desde su nacimiento siguió los pasos que describen los estudiosos de las redes. Ellos observaron que a medida que las redes van creciendo, agregando mayor cantidad de miembros, y aumentando los vínculos entre las organizaciones que las integran, adquieren una estructura de autoridad distribuida que resulta cada vez menos centralizada. Como la concentración del poder y la toma de decisiones depende de la necesidad de compartir información y otros recursos para cumplir los propósitos de la red de manera apropiada, poco a poco, comienza a generarse una estructura de decisiones multicéntrica que se amplía con el crecimiento y la madurez de la propia red.

No obstante, cuando se produce la creación de las redes, es decir en los momentos iniciales, las posibilidades de distribuir la toma de decisiones, y al mismo tiempo garantizar el cumplimiento de los objetivos, son muy relativas. Resulta bastante común la existencia de un grupo promotor, que asume la responsabilidad de la toma de decisiones, coordina las acciones, y luego se va transformando en el centro estratégico de la red.

Ese fue el camino de San Fernando en Red donde, por cumplir esta función de impulsar la red y tomar las decisiones preliminares, RedSA se transformó en el centro estratégico. Pero, fue un proceso que tuvo poca visibilidad y recién a finales del quinto año de vida, se le puso el nombre de *Secretaría de la Red* a este espacio. La Secretaría de la Red, conviene recalcarlo, fue integrada por cuatro organizaciones de San Andrés y coordinada desde el principio por Camila Vilcinskis. La Secretaría se ocupó no sólo de la gestión operativa sino

que pudo incluir un grupo de personas -que eran autoridades de la Universidad, de la Escuela, la Iglesia Presbiteriana y de la Fundación- que colaboraron con los aspectos más estratégicos. Desde allí, se responsabilizaron de la gestión, la sustentabilidad y el gobierno de San Fernando en Red. Por eso, no resultó extraño que cuando se les preguntó a los integrantes de la Red si percibían que había un gobierno en la Red o si alguien cumpliría esa función respondieran afirmativamente.

Marcela Garro,<sup>28</sup> directora de una escuela que es miembro de la Red, enriqueció la perspectiva sobre la función de la Secretaría en San Fernando en Red. Marcela contestó la pregunta de la siguiente manera: *“Todo tiene una cabeza. Lo que me parece que en esta conformación estaban Camila Vilcinskas, Alicia Frisch y María Zwanck que es la que nos dio la capacitación de las emociones, y es nuestro vínculo con la universidad. La tarea de ellas nos empoderó un montón. Ellas son las “intérpretes” de esta realidad que es la Red. Son las que tienen llegada a los barrios. Son las que polinizan. Ellas tienen un rol de interconexión. Están interconectando las distintas organizaciones. Lo primero que hicieron fue un estudio de campo, caminaron San Fernando, trabajando en el campo conocieron San Fernando Además hay gente que ayuda. Cuando hicieron el relevamiento utilizaron las redes sociales para difundir y tienen un grupo de jóvenes que colaboran y allí está la clave. Tenés jóvenes que te llaman preguntando las necesidades y hacen un listado de lo que cada organización necesita.”*

Varios entrevistados señalaron claramente que existía una “cabeza de la Red” y además “gente que ayuda” y se nombró a personas que eran parte del equipo que integraba la Secretaría de la Red. No diferenciaron la organización de la que provenía cada una -todas las organizaciones son “San Andrés”- lo cual demuestra una buena articulación de las entidades de RedSA dentro de San Fernando en Red. Como puede observarse, se valorizaron las funciones que cumplían: vincular, interpretar, estar en los barrios, polinizar, interconectar, conocer, relevar necesidades. Se registraron también la existencia de personas voluntarias que trabajaban con la Secretaría y colaboraban en tareas específicas.

El eje del voluntariado acompañó -desde el inicio- el desarrollo de los programas e iniciativas de San Fernando en Red ya que hubo personas voluntarias en todos los niveles de la ejecución y la conducción. Si bien, por un tema de espacio y foco de este estudio, no se describirá el proceso de gestión del voluntariado que se implementó en San Fernando en Red, pero se destaca que el trabajo voluntario fue un elemento fundamental. Ahora, para la caracterización de la vida de la Red, será suficiente mencionar que los aportes voluntarios que se pusieron en funcionamiento fueron insumos permanentes que se incorporaron de manera positiva y sin los cuales no hubiera sido posible generar las actividades realizadas y la circulación de recursos que se logró en San Fernando en Red.

### **El Financiamiento y la Circulación de los Recursos dentro de la Red**

La administración de los recursos comunes es un campo de gestión de las redes que plantea la posibilidad de aumentar su cohesión porque, aunque el origen de los fondos sea muy diverso, siempre incluye a las organizaciones de la propia red que aportan algo de su patrimonio. Con el tiempo, la sumatoria de estos recursos compartidos integra un sistema que deviene en el patrimonio de la red, son los bienes comunes.

---

<sup>28</sup> Marcela Garro es directora de Primaria en el Colegio Nuestra Señora del Rosario.

Valorar el patrimonio tangible e intangible de San Fernando en Red de manera de relevar sus recursos y eventualmente elaborar algún tipo de inventario de su equipamiento social, económico, cultura, ambiental y territorial, es una tarea imprescindible para la gestión de los bienes comunes. Ya en la primera parte de este documento, se describió el Municipio de San Fernando y sus atributos de excepcionalidad de manera de poder comprender ahora algunos de estos recursos en relación con el patrimonio real y potencial con el que cuenta la Red.

El territorio, como pudo observarse, no es sólo escenario sino soporte de los vínculos entre sus habitantes y, como tal, es un recurso de la actividad y un articulador de posibles alianzas y metas acordadas entre los actores municipales públicos y privados para el progreso isleño y continental. La evaluación realizada por distintos referentes, habitantes y vecinos que brindaron su testimonio sobre la vida actual en San Fernando con frases como: *“La gente se conoce y son solidarios entre ellos”, “Es una comunidad amable que percibe la educación como un valor”, “En San Fernando hay mucha gente comprometida, capaz y entusiasta”, “La vida social en los espacios públicos es muy activa, todos se conocen”*, hablan de una riqueza vincular muy importante y un espacio de cercanía entre las personas que es un capital invaluable para cualquier emprendimiento que allí se desarrolle.

Continuando con el análisis del patrimonio tangible de San Fernando en Red se cita a Gabriela Gauna, directiva de una escuela parroquial<sup>29</sup>, quien analizó apreciativamente uno de los recursos más evidentes que poseía la Red y que son los recursos que están asociados con los temas de la educación y los dispositivos pedagógicos, la capacitación, la docencia, la formación comunitaria, para ella: *“Es algo muy importante podernos articular desde lo pedagógico. El Colegio San Martín de Tours hizo capacitaciones para padres e invitó a padres de otros colegios. También hubo capacitaciones para docentes abiertas a la Red.”*

A esto se le suma la riqueza medioambiental que no es un tema menor. Su proyección, junto al modelo del desarrollo humano sostenible, toma en cuenta la relación con el río y la impronta náutica como ventaja comparativa fundamental. Alejandro Cherro dijo *“Creo que aquí en San Fernando nos podemos inspirar en Lars Grael. Es una historia conmovedora. Pero, lo que importa conocer es que el Proyecto Grael-Instituto Rumbo Náutico, fundado por Lars Grael junto a su hermano Torben en 1998 en Brasil, ya ha ayudado a miles y miles de jóvenes de las favelas de Río de Janeiro a insertarse en la sociedad. El instituto les ofrece clases de vela, cursos con salida laboral y educación ambiental, entre otras actividades. En 2015, Grael y un exalumno del instituto ganaron una medalla olímpica. No puedo dejar de pensar en De Vicenzo, que comenzó como caddie”* Continuó Alejandro: *“Aquí nos podemos unir y generar inclusión social y salida laboral con los temas relacionados con el río y las Islas. La Universidad de Quilmes tiene la carrera de arquitectura naval. El Municipio de San Fernando tiene una Escuela Náutica en el Club Barlovento. Hay mucho para hacer desde la educación y la formación, pero tenemos mucho hecho y hay que saber articularlo.”*

*El sostenimiento de la Red: ampliando los apoyos:*

Originalmente el financiamiento para sostener la vida de San Fernando en Red fue responsabilidad exclusiva de las organizaciones que integraban RedSA quienes mantenían los gastos fijos de una mínima estructura de gestión, realizando el sostenimiento de la página web y de los otros costos de comunicaciones, logística, traslados, acciones y programas que eran coordinados por la Secretaría de la Red. Inclusive, cuando luego de

---

<sup>29</sup> Gabriela Gauna es vicedirectora del Colegio Nuestra Señora del Rosario.

unos años de funcionamiento y viendo el crecimiento de San Fernando en Red, fue necesario contratar a alguien más para que asista en las tareas, fue una inversión que se hizo desde RedSA para acompañar el aumento de las actividades. En general, todos esos montos eran compartidos por partes iguales por las organizaciones de la RedSA pero hubo ocasiones en que alguna de estas entidades asumió gastos individualmente. En síntesis, la Secretaría de San Fernando en Red –integrada como ya se anticipará por organizaciones de RedSA- se hizo cargo del financiamiento de la Red y mostró el ejemplo de una responsabilidad flexible, compartida entre ellas, y donde cada organización aportaba sus recursos. Los acuerdos se ajustaron a las nuevas necesidades, al aumento del número de miembros, y se fueron modificando los roles de financiamiento iniciales, logrando así sustentar la Red.

Con el tiempo, el presupuesto anual dedicado al sostenimiento de las actividades y de los programas que realizaba la Red, cada vez más, se pudieron ir costeadando con la suma de recursos y aportes en especie<sup>30</sup> de otras organizaciones de San Fernando en Red. En palabras de Camila Vilcinskas: *“Fue muy importante para nosotros darnos cuenta de que al proyecto de San Fernando en Red se podían ir sumando otras organizaciones. Se sumaron algunas empresas -pocas-, otros actores de la comunidad, que comenzaron a colaborar puntualmente con los distintos programas”*. Es decir que, en 2017, una buena parte del presupuesto anual de actividades y programas se cubría con dinero proveniente de la propia Red que comenzó a realizar de forma sistemática acciones de desarrollo de fondos: la tradicional cena, ferias, etc., pero también invitando a participar a otras entidades en las iniciativas que desarrollaba la Red. En realidad, lo que puede observarse por las palabras de Camila, es que se comenzó a generar una dinámica de circulación de recursos donde San Fernando en Red recibía recursos, los aceptaba y a su vez, los distribuía y retribuía. La circulación de los recursos dentro de San Fernando en Red siguió una lógica aparentemente simple, propia -pero no exclusiva- de las redes de colaboración. La Red, recibía aportes que aplicaba a su propio funcionamiento y a los programas, pero también recibía diferentes apoyos económicos, y en especie, que los donaba a organizaciones miembros de la Red. Ya se dijo que varias entidades miembros de la Red facilitaban sus sedes para la realización de eventos, prestaban espacios para reuniones, y sus líderes brindaban charlas o compartían sus contactos con la Secretaría de la Red.

#### *La gestión de los recursos: donaciones y retribuciones:*

Desde el origen de San Fernando en Red se procuró establecer un modelo organizado de distribución de donaciones pero también de circulación de bienes. Es útil recordar, que uno de los objetivos primarios de la Red fue ordenar la tarea social y las donaciones que realizaba RedSA y también la comunidad ampliada San Andrés. La gestión de los recursos quedó en manos de la Secretaría de San Fernando en Red donde su equipo –sin negar la complejidad de la tarea- puso manos a la obra encauzando las donaciones hacia las instituciones integrantes de la Red e intentando relevar las necesidades de las mismas para procurar satisfacerlas de manera apropiada. A este proceso lo llamaron *“Conectando Recursos con Necesidades”*. Pero, con el tiempo, fueron descubriendo que RedSA y la Comunidad Ampliada San Andrés (CASA) no sólo brindaban recursos a la Red, también los recibían de ella y San Fernando en Red no solamente recibía recursos sino que podía devolverlos. Por lo tanto, había que tomarlo en cuenta y comenzar un trabajo adicional de registrar el *“ida y vuelta”* es decir, reconocer también lo

---

<sup>30</sup> Son todas las aportaciones y bienes diferentes al dinero o moneda circulante que tienen un valor económico. Son bienes muebles o inmuebles, corporales o incorpóricas. Por ejemplo, servicios, asistencia técnica, uso de espacios, uso de dispositivos electrónicos y de apoyo pedagógico como cañón y micrófonos para presentaciones, fletes para el traslado de mercaderías y donaciones, etc.

que recibían RedSA y CASA de San Fernando en Red. Sin embargo, esta tarea que consideraban importante estaba pendiente y a finales de 2017, todavía no se había iniciado.

Aquí se señala, que hubo una primera tarea de ordenamiento que se inició en 2014 y facilitó la administración y distribución de las donaciones desde las organizaciones de San Andrés hacia San Fernando en Red. Se generaron herramientas que facilitaron el registro y el seguimiento, permitiendo conocer la fecha de entrega de cada donación, el tipo de elementos donados y su cantidad, quién fue el donante, quién el destinatario, quién coordinó la donación y el valor aproximado del bien, estimado a un precio menor que el de mercado. El resultado de este esfuerzo posibilitó que en 2017 existiera un mecanismo ordenado de recepción de las donaciones y un relevamiento actualizado anualmente de las necesidades de los integrantes de la Red. También, entre 2013 y 2015, se realizó un intento de registrar los bienes que circulaban lo que les permitió reconocer la importancia de la tarea y la complejidad de llevarla adelante (ver Anexo IX). Más allá de las dificultades que hubo con este registro, se percibía una conciencia cada vez más fuerte de que había que instalar en San Fernando en Red una cultura de la reciprocidad y ver la manera de registrar anualmente tanto aquello que se daba como aquello que se recibía.

Para explicarlo de manera sencilla, una donación es una acción voluntaria, entre personas y organizaciones que necesita la intervención de por lo menos dos partes, una que realiza la disposición gratuita de uno o varios bienes de su propiedad, y la otra, llamada donatario que tiene la facultad de aceptarla o rechazarla, sin necesidad de entregar a cambio una contraprestación. Donar, significa entonces ceder un bien material sin obtener a cambio un pago de quien lo recibe. Es, por su propia definición un acto no retribuable. Retribuir, en este contexto, significa corresponder o recompensar por el favor o servicio que se recibe.

Tomando estos elementos conceptuales en cuenta, es evidente que si San Fernando en Red se manejaba exclusivamente con la lógica de la donación no era necesario hacer nada más que lo que estaban haciendo. Pero, como ya se adelantará, surgió una exigencia adicional cuando se dieron cuenta del real mecanismo que estaban generando con las donaciones y los riesgos que se corrían en el largo plazo si se continuaba con esta modalidad de dar sin habilitar el devolver, es decir, sin promover la reciprocidad. En San Fernando en Red estaba claro que era importante promover lo que llamaban el “ida y vuelta”.

### **La Colaboración en una Red Implica Dar, Recibir y Devolver**

Este tema del ida y vuelta está relacionado con la cohesión social y merece ser tratado aparte. Originalmente fue estudiado por una serie de sociólogos y antropólogos entre los que se destacó Marcel Mauss. Gracias a Mauss, y a la publicación de su “Ensayo del Don”, se ha podido comprender una importante característica de las donaciones y de la colaboración. Él entendió que bajo la aparente simpleza, voluntariedad y gratuidad de esos intercambios de dones, servicios y regalos existía una triple obligación: dar, recibir y devolver. Además, estos intercambios, tenían un costo para ambas partes (Mauss, 2009).

En este punto se podría pensar que existe una contradicción central en el enfoque que se tiene respecto del funcionamiento de los procesos colaborativos. Porque allí donde las redes ven los intercambios como una distribución “voluntaria” de “dones gratuitos” en realidad, desde la perspectiva de Mauss, existiría fundamentalmente una obligación y esta tendría un costo. Si se piensa detenidamente así funcionan los

intercambios entre las personas, estos casi siempre se rigen por el principio de la reciprocidad. Si alguien da un regalo o invita a almorzar a otro, se supone que de alguna manera se lo van a retribuir. Es decir, el aceptar el regalo o una invitación implica devolver algo a cambio, ese proceso es casi obligatorio y tendrá un costo. En las redes el dar, el intercambio de dones, se transforma en un requisito fundamental. Pero, para permitir la circulación fluida de los bienes, además de aceptarlos se deben devolver. Vale la pena aclarar que, en San Fernando en Red, no se está hablando sólo de compartir bienes materiales sino muchas veces de intercambio de experiencias, de que las organizaciones reciban a un grupo de alumnos de la Universidad en el marco de una materia o que un líder social de San Fernando en Red vaya a dar una charla a la Escuela San Andrés. Se está hablando de influencia y transformación mutua.

En otras palabras, se buscó evitar la situación de “*dar mucho y no recibir nada*”, ya que sin quererlo se podría estar colocando al que recibe en una posición incómoda porque efectivamente esa organización no está, o cree no estar, en condiciones de devolver lo que le dan. Es decir, se puede estar incomodando y ubicando en una condición de inferioridad a un miembro de la red que sentirá “*estoy recibiendo mucho y no puedo retribuirle a la red*” cuando en realidad siempre hay algo para devolver. Con el tiempo estas acciones aparentemente solidarias y positivas -pero que no permiten el ida y vuelta de los dones- suelen ocasionar que una organización se resienta, se retraiga o se aleje.

#### *La cultura de la reciprocidad:*

En San Fernando en Red en el circuito del dar era importante incluir posibilidades concretas de recibir, pero también, de devolver. La Secretaría de San Fernando en Red tomaba en cuenta las necesidades existentes en las organizaciones pero también el flujo y la dirección que seguían los recursos que se distribuían y circulaban dentro de la Red. Camila Vilcinskis, analizó varias de estas prácticas y afirmó: “*En la gestión de las donaciones hay transparencia. Se deja registro de qué se entregó y a quién, muchas veces hasta agregamos fotos. También hay un listado de las necesidades relevadas. Se logró fijar criterios para las donaciones. Ejemplo, nos piden retirar unos plafones de un tamaño determinado y los mandamos a retirar pero resultó que eran más grandes y no servían. Allí, nos quedó claro que no se puede donar cualquier cosa ni de cualquier manera y que nosotros no podemos recibirlo si no cumplen con las especificaciones. Por nuestra parte, tratamos de donar donde se está realizando algún proyecto o alguna actividad conjunta. Lo mismo que las jornadas que hicimos de voluntariado. Algunas cuestiones a considerar son que las donaciones agreguen valor y que contribuyan a fortalecer el vínculo. Buscamos que las organizaciones sean activas, protagonistas y promuevan el circuito de la reciprocidad.*”

Este incipiente circuito de reciprocidad también fue ejemplificado por Patricio Ortiz, presidente del Club Itatí que es miembro de San Fernando en Red: “*Con la Red hemos crecido mucho. Recibimos del Rotary Punta Chica un montón, para los que fundaron la red nosotros demostramos que se puede articular con distintas organizaciones y que las cosas salgan bien. Al salir cosas lindas para el club y para el Rotary le damos a la red un prestigio. También hemos posibilitado abrir la puerta para que miembros de la Red usen espacios a los que nosotros tenemos acceso y nos ocupamos de promover la Red, darla a conocer y cuidarla.*”

Juan Casiraghi, de la Fundación por el Desarrollo Comunitario San Andrés que es miembro de la Secretaría de la Red, ejemplifica con una analogía cómo perciben el vínculo entre la Fundación y San Fernando en Red: “*Existe un dicho popular que afirma: mejor que dar el pescado es enseñar a pescar. Nosotros preferimos la idea de salir a pescar*

juntos, aprender uno de otro y luego compartir el resultado de la pesca.” Con esta perspectiva podría pensarse que las donaciones que se realizaban desde RedSA hacia San Fernando en Red con un mecanismo que inicialmente era unidireccional, en 2017, estaban comenzando a transformarse en un “intercambio de dones” que circulaban bajo el principio de la reciprocidad.

Camila Vilcinskis también enfatizó esta modalidad de la circulación de recursos que se trataba de instalar dentro de la Red: *“Tuvimos la posibilidad desde la perspectiva de San Fernando en Red, de ponerle una impronta distinta a la de la donación, donde el tipo de cosas que se intercambian en la Red tuviera que ver con la reciprocidad. O sea, no importa si se trata de una capacitación, o un encuentro, o una actividad cualquiera, hay un sentimiento o percepción sobre San Fernando en Red que fuimos construyendo. Una es que es un lugar del encuentro y de intercambio. Se está construyendo un espíritu de la Red donde no se viene a sacar, o sólo a recibir, o sólo a dar. Está claro que ese es el discurso del ida y vuelta; vos necesitas algo, bueno, esta esto, tómallo. Ahora ¿vos qué podés aportar? También si vos das algo, se te pregunta, ¿qué necesitas?”* Por consiguiente, hay un acuerdo generalizado dentro de la Red respecto de que no se trata de “dar cosas sino de darse y reciprocarse” existe la vivencia del compromiso personal con lo que sucede allí. Además de las relaciones institucionales, en San Fernando en Red, hay una experiencia profunda del vínculo entre personas. Estas relaciones se dieron entre personas concretas, algunas de las cuales se conocieron en 2013 y comenzaron un camino en el que superaron las resistencias y tensiones iniciales, se valoraron entre sí, apreciaron la diversidad, de manera genuina y reconocieron sus diferencias mientras trabajaban juntas con un criterio de reciprocidad.

En San Fernando en Red este sentimiento de valoración mutua estaba muy presente y se sintetizó en las reflexiones de Marcela Garro: *“Lo más importante es que se generó un vínculo afectivo abrimos el corazón de un lado y del otro. Entre la universidad y la Fundación, por ejemplo, pudieron escuchar y valorar lo que hacíamos Me devolvieron un valor que no sabía que teníamos y eso yo lo pude transmitir a mis docentes, Esa es la magia que tiene el trabajo en red. Como ellos están objetivamente en otro espacio pueden mirar lo que vos no llegás a ver. Podes contarles cómo se llegó ahí, cómo lo hicimos. Hasta que no viene otro y te lo reconoce es difícil darse cuenta. Metidos en estos barrios siempre ves lo que te falta. Te fijás sólo en lo que falta para sentirse una persona digna, necesitás reconocimiento y sentir que tenés algo para darle a la sociedad. Estos chicos y estas familias tienen una calidad y una calidez grande. Abren sus casas para recibirte. Esos es lo que tienen para dar y es mucho, eso es lo que recibe de ellos la Red. Hay mucho para hacer. Nos faltan herramientas para conseguir trabajo. Donde estamos es un sector de San Fernando algo escondido. Ahora estamos más visibles. Desde San Fernando en Red nos devolvieron un valor. Nos valoraron tanto que dijimos: vamos por más y eso es algo positivo que vuelve a la Red.”*

### **La Locomoción de la Red: comunicación y derrotero**

El intercambio de información y el aprendizaje colaborativo en redes es algo muy dinámico que produce un efecto multiplicador: de los esfuerzos individuales y aunque para los propios miembros pueden resultar irrelevantes, en ese contexto, son fundamentales. Así, en distintos puntos de la red, surgen de repente cambios muy significativos y soluciones innovadoras a los retos complejos a los que se enfrenta cada organización.

Si se piensa en el camino, en la locomoción que debe realizar una red para cumplir con sus propósitos, resulta útil la metáfora del barco o la del auto en una carretera o sendero. En cualquier caso, se requiere una especie de mapa, una cartografía y además de ella, indicaciones actualizadas para saber cómo llegar. Un derrotero puede

ser el rumbo que toma una embarcación y en un sentido más amplio, son las direcciones o indicaciones que se dan por escrito para un viaje por mar. Más allá del rumbo que se haya definido se necesitará una guía, unas indicaciones que expliquen y describan la zona por la que se va a navegar. Para esto se precisa el derrotero.

La analogía del derrotero permite comprender la vida de las redes como procesos dinámicos donde la estructura relacional y los vínculos se producen y reproducen de manera fluida a partir de elaborar –en forma colectiva– guías e indicaciones de la ruta a seguir mientras se va navegando. Se trabaja colaborativamente para lograr un fin propuesto o sea, cumplir con la misión de la red. Pero, al iniciar el viaje no está todo escrito, hay que generar acuerdos, negociaciones y decisiones para ajustar los objetivos, recalculando el camino a seguir y actualizar las indicaciones con las que se cuenta para lograr las metas. Esta información, este conocimiento no siempre se registra y se ordena y por lo tanto las indicaciones pueden no estar disponibles para los miembros de la red, en otros casos al producirlas entre todos se toma nota y se comparte el derrotero a medida que se va avanzando.

Para producir un derrotero compartido, actualizado y accesible resulta evidente que las tecnologías sociales son un factor fundamental que facilita el intercambio colectivo y aumentan su eficacia. Nadie duda que las tecnologías o metodologías (presenciales o virtuales) son necesarias, pero no suficientes, para que las personas se comuniquen, intercambien información, se relacionen y, en este caso, para que el sistema de articulación de la Red funcione. Es decir, se requiere que existan las tecnologías y también que se puedan usar. Conviene observar detenidamente cómo aprovechaban los miembros de San Fernando en Red las tecnologías sociales para desarrollar un camino específico, cooperar, elaborar un derrotero, conectarse entre personas y organizaciones, multiplicar las iniciativas y compartir y producir conocimientos que ayudaran al bien común de los sanfernandinos. Estos puntos obligan a prestar atención a las diferentes herramientas de comunicación que se fueron creando en San Fernando en Red para potenciar y difundir lo mucho que sucedía en el espacio colectivo de la Red, así se produjo un derrotero que incluyó: la guía de organizaciones, la página de Facebook, el boletín digital, y el sitio web. Todos fueron dispositivos propuestos y promovidos por los miembros quienes sumaron otras necesidades junto con oportunidades de comunicación para la Red:

- Facebook fue un pedido de personas de las organizaciones. Inicialmente se decidió que los mails institucionales de la Red fueran a los mails de los directivos de cada entidad. Pero, las docentes de los cursos también querían enterarse de las oportunidades y/o acciones de la Red y pensaron que esto se podía lograr a través de Facebook e insistieron en crearla. Es una herramienta más horizontal aún y más masiva que las otras que tenía la Red. Pero, básicamente es un ejemplo claro de cómo esta plataforma de San Fernando en Red estaba viva e iba respondiendo y creciendo según lo que los miembros expresaban como ideas y /o necesidades.
- La Guía de Instituciones, cuyo lanzamiento se realizó en 2014, estaba dentro de los dispositivos considerados de gran utilidad tanto para los profesionales como para la comunidad sanfernandina. Lucrecia Jardón, como integrante de una institución educativa de la Red <sup>31</sup> se refirió a la guía de organizaciones -llamada también cartilla, guía de recursos y directorio- como una invaluable herramienta de trabajo para orientar a las familias de manera eficaz. Lucrecia dijo lo siguiente: “Se

---

<sup>31</sup> Lucrecia Jardón es la representante legal del Jardín Estrella de Belén, Barrio San Jorge.

*acelera mucho el hecho de saber qué se está haciendo en San Fernando en educación, salud, etc. Al tenerlo en la cartilla a la hora de una derivación ayudás a la persona de manera más puntual y eficiente."*

- Los boletines digitales<sup>32</sup> también se iniciaron en 2014, el lanzamiento del primer número fue en junio. Ese año se publicaron 3 boletines- Con posterioridad se continuaron distribuyendo mensualmente por mail e incluyéndolos en la página Web de manera sistemática. Los boletines tenían un formato atractivo, con fotos e imágenes que los hacían dinámicos. Lograron una estructura simple, con información útil distribuida en pocas secciones, cada una con un mínimo de datos que abriéndolos se podía ampliar. La mayoría de los números incluía las siguientes secciones: Eventos para Agendar. Cursos y Talleres. Oportunidades. Bienvenidos a SF en Red (donde se enumeraba a los nuevos miembros incluyendo un link a la página web de cada uno de ellos.) y Novedades. Fue a partir de 2015 que se agregaron las Secciones Proyectos Articulados y Red en Acción. En 2016 se incluyó la sección de Experiencias de Trabajo en Red y Conectando recursos con necesidades. En 2016 se comenzó a incorporar vídeos con testimonios de diversas personas integrantes de la Red. Con lo que se le comenzó a dar visibilidad y reconocimiento a los integrantes de la Red. El leer el esquema de los contenidos de los boletines permite seguir el derrotero de San Fernando en Red<sup>33</sup>.
- La página web tuvo una función preponderante en la estrategia de articulación y comunicación dentro de San Fernando en Red. Justamente, observando los intercambios, los instrumentos en uso y la comunicación que logró San Fernando para ir elaborando un derrotero escrito que facilitara las actividades de locomoción de la Red se percibió que hubo un enorme esfuerzo inicial para lograr poner en marcha la página web. Allí se consolidó y actualizó sistemáticamente el grueso de la información que se distribuía en los Boletines, en la Guía de Organizaciones y en el Facebook.



### *El uso real y el manejo potencial de las herramientas de comunicación:*

Según la Secretaría de la Red la realidad del uso de la página web y la dinámica de su funcionamiento mostraba una moderada actividad que iba creciendo lentamente. Esta información no pudo verificarse porque aunque se disponía de algunas métricas no había registros anuales que fueran comparables.

Ahora bien, conversando con los miembros de la Red respecto del uso que le daban a la web, todos la valoraron positivamente pero algunos afirmaron “no usarla demasiado” y otros lo hacían “natural y regularmente.” Por lo cual, podría afirmarse que, en 2017, existía una utilización despareja de esta herramienta, que no era intensiva

<sup>32</sup> Ver boletines digitales y guías de instituciones en: <http://sanfernandoenred.org.ar/archivo-boletines>. Consultado: 21 de septiembre de 2018.

<sup>33</sup> Ver esquema de contenido de los Boletines Digitales de San Fernando en Red en: <http://sanfernandoenred.org.ar/wp-content/uploads/2018/09/boletines.pdf> Consultado: 21 de septiembre de 2018.

por parte de todos los beneficiarios y que, por lo mismo, era factible de ser ampliada y potenciada junto con los otros dispositivos existentes.

Se entendió que había un grupo de personas que integraban la Red y no tenían acceso fácil a la tecnología, no había conexión a la web y/o no tenían disponibilidad para familiarizarse con su uso: Se sintetizan aquí varios comentarios: *“El boletín digital es una muy buena idea. En la Red se utilizan los medios tecnológicos, pero nosotros no entramos en la web.”* Otros afirmaron: *“Es un trabajo muy valioso pero está ahí y algunos todavía no lo usamos. Pero, no es un tema sólo de la Red. La tecnología en los barrios tampoco está para la función educativa.”* En otros casos afirmaron: *“Nos falta capacitación, tiempo y dedicación para aplicarlo.”* También explicaron: *“Los alumnos son los que usan la tecnología. El problema es aquellos que estamos en el medio, los docentes. No te metes en la web. Estas apagando incendios no tenés tiempo de entrar a la web.”*

Es decir, un grupo de miembros de la Red realizó una apreciación positiva sobre las herramientas tecnológicas disponibles -para comunicarse, organizarse y coordinar actividades- pero resaltó las limitaciones que tenían para un uso adecuado y dinámico de las mismas. Otro grupo, que quizás no era minoritario, valoró la funcionalidad de la web y planteó además una relación amigable con la tecnología.

En estas condiciones, y de manera concreta, Alicia Frisch<sup>34</sup> expresó sus deseos de tratar de modificar esta situación de uso desparejo de la web *“Me gustaría que las organizaciones utilicen mucho más la página para buscar actividades y publicar sus novedades. Que haya interacción entre ellas y con la página y se sientan realmente parte de esta Red a través de ella. Que la página pueda irse mejorando cada vez más, adecuándose a las necesidades de las organizaciones.”* Enfatizando esta idea Juan Casiraghi<sup>35</sup> afirmó: *“Valoro la existencia de la página web. Si algo querría que evolucione dentro de San Fernando en Red es eso. Ahora me parece que es todavía muy –San Andrés-Dependiente- está todavía muy patrocinada por RedSA pero me gustaría que madure hasta ser más autónoma e interdependiente de las otras organizaciones miembros.”*

Hubo personas que brindaron otra perspectiva que podría resultar interesante considerar aquí. Se puntualizaron algunas cuestiones respecto de que, aunque algunas entidades tuvieron y tienen dificultades con la comunicación de sus actividades hacia adentro y hacia afuera de la Red, ya sea por el limitado acceso o el poco uso de la tecnología o por los tiempos que manejan, siempre obtuvieron ayuda de algunas de las organizaciones miembros. Es decir que aunque existen problemas al estar en red estos se resuelven. En otras palabras, más allá de la tecnología y su uso limitado o extendido, en la Red se generaron dispositivos eficaces para comunicarse de manera genuina en formato presencial, telefónico y/o virtual. Estos circuitos fueron facilitando, entre otras cuestiones, la circulación de buena información y la construcción de confianza.

Se acepta que para medir la calidad de las comunicaciones en una red se debe determinar si los intercambios que se realizan son necesarios, cuidadosos y oportunos y la información irrelevante tiene que tender a cero. En San Fernando en Red, durante los primeros años, definir las necesidades de información de la red y su flujo formó parte de las tareas propias del núcleo de la red, es decir de Camila Vilcinskas y el equipo operativo. Pero lentamente se fue constituyendo en una acción compartida ya que un cierto número de organizaciones

---

<sup>34</sup> Alicia Frisch es coordinadora general de la Fundación por el Desarrollo Comunitario San Andrés.

<sup>35</sup> Juan Casiraghi es miembro del Comité Ejecutivo de la Fundación por el Desarrollo Comunitario San Andrés y asociado de ACEESA.

comenzaron a enviar sus novedades, actividades, y propuestas para ser publicadas. Es probable que, con el tiempo, se transforme en una responsabilidad de todos sus integrantes. De la misma manera que en la náutica se considera una buena práctica realizar, evaluar y actualizar los derroteros, en las redes sistematizar una valoración de los intercambios escritos y actualizarlos es muy recomendable.

La calidad de las comunicaciones de la Red fue considerada excelente por las distintas personas entrevistadas y era para ellas un indicador de la coherencia de su trayectoria. Por ejemplo, Valeria Martino,<sup>36</sup> quién tenía la tarea de comunicarse telefónicamente con las organizaciones de la Red para actualizar la información de la Web, estaba sorprendida de la buena predisposición y amabilidad de las respuestas. Valeria afirmó: *“La experiencia de llamar a las entidades y el trato que me dan me confirma la proximidad que se logró con las organizaciones que conforman la Red, los vínculos, el conocimiento y el reconocimiento de las personas que están detrás de cada organización sobre lo que hacemos y el interés que muestran cuando les digo desde donde hablo. Hay interés por saber para qué llamo, hay interés por colaborar y mandar los datos que les pedimos, saben que lo que hacemos sirve para potenciarnos entre todos.”*

Ahora bien, sobre la base de estas evaluaciones queda flotando la pregunta: Concretamente, ¿en qué consistió el trabajo de San Fernando en Red a lo largo de estos cinco años?

## **LA RED EN ACCIÓN: LAS DOS ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES**

La respuesta básica es que el fortalecimiento y empoderamiento de los miembros de la Red entró sí y a través de las acciones compartidas, fue lo más positivo que hizo la Red, según sus integrantes. En primer lugar, como afirmó Diego Lasalle<sup>37</sup>: *“Un trabajo de una organización puede afectar a 50 chicos pero un trabajo en red abarca a todo San Fernando”*. Pero, además y como síntesis, en sólo cinco años San Fernando en Red logró un proceso de articulación que hasta 2017- había sumado a 151 entidades. La Red gestionó de manera eficiente la circulación de recursos y donaciones, consiguió desarrollar campañas, iniciativas y programas mayormente relacionados con la educación, promovió la capacitación de sus miembros y creó nuevos saberes y conocimientos.

Ya se han ido describiendo distintos ejes de la estructura de la Red resaltando entre ellos la propia organización de los sistemas de gobierno y la toma de decisiones; la creación de dispositivos de comunicación y su puesta en marcha; la convocatoria a nuevos integrantes y las características que adquirió la membrecía; y por supuesto, las significativas acciones de gestión y circulación de recursos que se realizaron. Sin embargo, quedan otro tipo de actividades que no han sido consideradas hasta este momento y que son igualmente importantes para describir la trayectoria de San Fernando en Red. Por ejemplo, habría que brindar algunos detalles sobre: el desarrollo de iniciativas concretas de trabajo en red y proyectos articulados, y sobre la generación de espacios de promoción de los vínculos e integración de los miembros.

---

<sup>36</sup> Valeria Martino es asistente de RedSA y colabora con San Fernando en Red. Se incorporó al equipo en febrero de 2018 continuando con las tareas que realizaba Lucía Valyi quien ocupaba anteriormente ese rol.

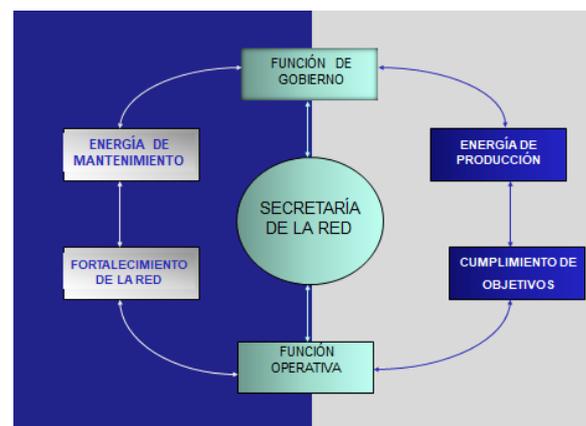
<sup>37</sup> Diego Lasalle es presidente de Cruzada por la Vida y pastor de la Iglesia Catedral de la Esperanza.

Pero, antes de avanzar -y para ordenar las actividades afrontadas por San Fernando en Red- se tratará de ubicarlas en el contexto propio de la vida de cualquier red de colaboración donde se acepta que existen dos, y sólo dos, actividades fundamentales: 1) Acciones de producción y cumplimiento de metas y objetivos. 2) Acciones de cohesión y mantenimiento de la propia red.

Estos dos tipos de acciones o actividades fundamentales despliegan diferentes energías y requieren recursos específicos ya que apuntan a procesos bien distintos, aunque complementarios. Es particularmente estratégico poder diferenciarlas ya que suelen estar en tensión y se debe elegir cómo y cuándo dosificarlas.

- El primer conjunto de actividades esenciales de las redes se focaliza en cumplir con los objetivos, alcanzar las metas, y lograr los propósitos fijados entre todos. Estas actividades se desarrollan utilizando los talentos, conocimientos y los recursos que la red dispone para producir los resultados planificados. Operan con un tipo especial de energía de la red: la *energía de producción* o de locomoción y progresión hacia los objetivos. Se manifiesta mediante actividades instrumentales que tienden hacia un resultado productivo. Cuando se pone en juego esta energía, pareciera que la red se aglutina, une todas sus capacidades y acumula fuerza para apuntar hacia los objetivos comunes y, como una flecha, dar en el blanco.
- El segundo conjunto de actividades esenciales de las redes de focaliza en el sostenimiento de la propia red. Es un trabajo que busca reducir la fragmentación y promover la cohesión entre los miembros, mejorar la calidad de las relaciones, profundizar los vínculos, aumentar o reducir la cantidad de integrantes para fortalecer la vitalidad de la red y se lo reconoce en todos los procesos que consolidan la confianza, el compromiso y el conocimiento mutuo. Para implementar estas actividades se utiliza la *energía de mantenimiento* de la red. Cuando se pone en juego esta energía es como una red eléctrica que quisiera prenderse y extender la luminosidad y la unión a todos y cada uno de sus miembros.

A continuación se describirán las actividades (acciones, proyectos, programas) realizados por San Fernando en Red ordenadas según estos dos tipos de características. Se entiende que se las separa con la finalidad de comprender mejor los procesos de gestión de la Red donde se dieron conjuntamente el desarrollo de programas y el aumento de articulación y cohesión de sus miembros. Se enfatiza que ambos tipos de actividades y energías son complementarias y, aunque siempre se encuentran en tensión, una red no puede prescindir de ninguna de ellas.



### **Energía de Producción y Cumplimiento de Objetivos: acciones, proyectos y programas desarrollados**

En San Fernando en Red la energía de producción para alcanzar los objetivos comunes, es decir del cumplimiento de la misión, se focalizó en tres ejes básicos: 1.- Favorecer y contribuir con la mejora de las características educativas de las instituciones de San Fernando. 2.- Generar más/mejores oportunidades de

capacitación y acceso a la educación. 3.- Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población del partido de San Fernando.

El esquema de ordenamiento de las acciones, proyectos y programas elaborado brinda solamente información sobre los trabajos que se registraron porque fueron desarrollados de manera articulada por más de tres entidades de la Red. Con lo cual quedaron fuera de esta descripción todas las acciones realizadas por, y entre miembros de San Fernando en Red en las que no hubo un registro formal porque no participó una organización de la comunidad de San Andrés, o en las que no hubieran participado por lo menos tres entidades. Entonces, las actividades que se analizaron fueron necesariamente acotadas y, sin embargo, se pudo mostrar la tarea asumida por las organizaciones que integraron el grupo promotor de San Fernando en Red junto con las otras instituciones educativas, sociales y de salud del Municipio.

*Ejemplo de actividades desarrolladas para el cumplimiento de los objetivos de la Red:*

Con fines meramente ilustrativos, serán analizadas brevemente aquí las actividades que la Secretaría de la Red informó que habían desarrollado anualmente para cumplir con los objetivos comunes.<sup>38</sup> Se ordenan en función de la edad o condición etaria de los beneficiarios y la cantidad de organizaciones que participaron. La clasificación según la edad permitió relacionar las actividades con el nivel de acceso o el vínculo al sistema educativo y social.

**Tabla 1: Acciones de la Red por grupo etario, año y cantidad de organizaciones participantes**

GRUPO	AÑOS	ACTIVIDADES *	ORGANIZACIONES
0 a 3 años	2015-2017	3	10
3 a 5 años	2014-2017	5	13
6 a 11 años	2013-2017	8	23
12 a 17 años	2014-2017	10	13
Más de 18 años	2013-2017	16	58
Población mixta**	2013-2017	20	33

\* Se cuentan indistintamente programas, eventos o acciones puntuales.

\*\* Este grupo está conformado en su mayoría por educadores o referentes de organizaciones de la Red.

\*\*\* El registro fue realizado por la Secretaría de la Red ya que fueron acciones en las que participaron directamente.

Por ejemplo, la atención prestada al grupo de 0-3 años, se focalizó en programas de capacitación y acompañamiento de la Maternidad y Primera Infancia. Para el desarrollo y sustentabilidad de estos programas a lo largo del tiempo se articularon organizaciones como el Hospital Petrona Cordero, el Municipio de San Fernando y los Centros de Salud barriales, la Fundación por el Desarrollo Comunitario, la Liga de la Leche y RedSA, entre otras.

Para el trabajo con el Nivel Inicial (3-5 Años) se desarrollaron diversas iniciativas y el Programa de Capacitación Socioemocional para Docentes de Jardín de Infantes. Participaron organizaciones como la Fundación por el Desarrollo Comunitario, Escuela Escocesa San Andrés, Jardín 932, Jardín San Ramón, Jardín Maximiliano Kolbe, Jardín Estrella de Belén, Universidad de San Andrés, etc. Con un enfoque distinto se realizaron visitas culturales a la zona histórica de la Ciudad de Buenos Aires que tuvieron como beneficiarios a docentes, madres, niños y

<sup>38</sup> Ver esquema de acciones desarrolladas por la Red según información brindada por su Secretaría. <http://sanfernandoenred.org.ar/wp-content/uploads/2018/09/actividades.pdf> Consultado: 21 de septiembre de 2018.

jóvenes del Centro Comunitario Buen Samaritano, Madres del Jardín Estrella de Belén y niños y adolescentes estudiantes de fotografía de Zona Imaginaria Taller y Residencia, entre otros.

En el Nivel Primario (6-11 años) se extendió el eje en la capacitación de directivos de escuelas hacia otro tipo de actividades, talleres y programas como: la Promoción y participación en la Maratón Nacional de la Lectura, o el Programa Valores- Deportes para Compartir- en Escuelas- Co capacitación Docente conjunta, y también el Programa DALE de Alfabetización en Centros Comunitarios que defiende y promueve el “Derecho a Aprender a Leer y a Escribir.”

No es posible nombrar aquí a todas las organizaciones de San Fernando en Red y Villa Jardín que participaron, pero se mencionarán algunas como: Caritas - Apoyo Escolar Crecer, Escuela 22 y Escuela 23, Zona Imaginaria, Sociedad de Fomento Güemes, Hogar Zanocchi y también empresas.

Para la Secundaria (12-17 años) hubo especial interés en trabajar con los últimos dos años de manera de realizar una orientación para la inclusión laboral, la orientación profesional, para el primer empleo y la construcción de ciudadanía.



A lo largo de los cinco años se realizaron acciones, seminarios, talleres y la ExpoEstudios en articulación con el Rotary Punta Chica, Escuela Hogar María Jaureguí de Pradere, Cruz Roja Argentina Filial San Fernando, con Fundación Reciduca, Instituto Madre Rafaela, Colegio Nuestra Señora del Rosario, Escuela Media N° 1, la Biblioteca Popular El Ombú, Universidad de San Andrés y con otras entidades de la comunidad de San Andrés.

Por último, se destaca que se desarrollaron gran cantidad de acciones las que sería imposible seguir detallando pero que muestran un amplio abanico que va desde campañas como “San Fernando Lee 2014” para 36 entidades de San Fernando en Red con donaciones de libros y capacitación en talleres, pasando por “Juguemos Juntos” o iniciativas como el II Congreso pedagógico del Nivel Primario de San Fernando, o la Jornada “La biblioteca como espacio de investigación”, talleres de voluntariado, becas de estudio, mejoras edilicias, donaciones, etc. Todas ellas convocaron a diversidad de entidades y vecinos, a escuelas de gestión estatal y privada de San Fernando, a la Acción Social Ecuménica, Apoyo escolar Rincón de Teresita, Biblioteca Popular el Ombú, CEDEM, Centro Educativo Crecer, Centro Educativo Ntra Sra. de Caacupé, Centro Educativo Nuestro Lugar, Centro Educativo San Ramón, Club Unión y Social Ntra Sra. de Itatí, Colegio Ntra. Sra. Del Rosario, Complejo Padre Zanocchi, Cruzada por la Vida, Cultivarte, Dirección de la Niñez, Escuela de la Comunidad Cristiana, Escuela Nro. 22, Escuela Nro. 35, Escuela Secundaria Nro. 15, Iglesia de Dios en Victoria, Jardín de Infantes Maximiliano Kolbe, Jardín Maternal San Benito, Jardín Maternal y de Infantes Sta Teresita, Jardín Nro. 932, Nuevo encuentro, Parroquia Itatí, Potencialidades Ludoteca San Jorge, Rotary Club de Victoria, Enseña por Argentina, y organizaciones de la Comunidad de San Andrés Ampliada (CASA).

Como cierre de este análisis, puede resaltarse las líneas estratégicas seguidas por la Red en el cumplimiento de su misión. Aunque el muestrario de actividades es nutrido, todas ellas apuntan a consolidar el eje de la educación, la formación integral y el fortalecimiento de las instituciones locales para así mejorar la calidad de vida de los sanfernandinos

### **Energía de Mantenimiento y Fortalecimiento de la Red: encuentros y celebraciones**

En todos los casos analizados, existió una fuerte decisión de facilitar las acciones que permitieran cumplir con el propósito de la Red, es decir, con su misión. Pero, al mismo tiempo San Fernando en Red se ocupó de desarrollar aquellas otras actividades que condujeran a fortalecer a la Red, a tejer vínculos y a promover la participación y la cohesión dentro y fuera de ella. En esta línea de mantenimiento de las relaciones de colaboración hacia el interior y hacia el exterior vale la pena destacar que San Fernando en Red ha integrado y cooperado con varias redes locales como: la Red San Jorge, Hacienda Red, Red de Escuelas Bajo Boulogne y Villa Jardín, Red de Escuelas San Fernando, Espacio de Voluntariado Social en el Hospital de San Fernando, entre otros. Y aquí se revela otra cara de las actividades de San Fernando en Red que la instalan en un lugar de fortaleza porque, trabajar para aumentar la densidad, calidad y cantidad de los vínculos entre personas y organizaciones, es la base del sostenimiento de la Red y del éxito en el cumplimiento de los objetivos comunes. La colaboración con los propios miembros, y con otras entidades que no lo son, apunta a ampliar la fortaleza de la propia red.

Pero, como ya se expresó en distintos momentos de este documento, los procesos de colaboración y construcción de confianza se producen lentamente, con marchas y retrocesos y requieren una inversión de energía y recursos considerables. Lo paradójico es que, como indica un estudioso del tema Arthur Himmelman, esta dinámica de las redes es fácil de comprender pero resulta compleja en su implementación. El *continuum de Himmelman*, el continuo de la colaboración, elaborado por Himmelman, sigue una flecha ascendente, una línea muy clara desde un menor hacia un mayor nivel de colaboración. Esta secuencia, se puede imaginar como una escalera, se inicia en el primer escalón con la simple interacción, y se va avanzando hacia la coordinación, luego a la cooperación hasta llegar a la colaboración que es el nivel más alto del continuo. (Mashek y Nanfito, 2012) Es por esto, que las acciones y energías aplicadas al sostenimiento de San Fernando en Red merecen una consideración especial.

Se describirán brevemente algunas de las acciones de mantenimiento de la Red que se fueron realizando para fortalecer los vínculos entre distintos actores sociales con base territorial en el Municipio. Principalmente la Red se relacionó con organizaciones comunitarias, grupos de vecinos, pequeños emprendedores, reparticiones municipales y prácticamente nada o muy poco con las empresas locales.

Los integrantes de la Red y la Secretaría comprendieron la importancia de fortalecer los vínculos a través de reuniones presenciales y desde el primer año se ocuparon de organizar encuentros y celebraciones que facilitaran conocerse, mejorar la convivencia y promovieran las acciones comunes. Dentro de estas actividades, se destacaron, por su trascendencia y aceptación, los llamados encuentros anuales que se transformaron en un sello distintivo de la Red y se convirtieron en el espacio de articulación por excelencia. Como su nombre lo indica estos encuentros se realizaban una vez al año, al finalizar cada uno de los cinco años



personas invitadas colocaron carteles con palabras escritas sobre los valores, deseos y virtudes que consideraban más importantes. Gerardo Muniello, expuso algunos pensamientos y reflexiones sobre la importancia de la unión entre las personas. Destacó el lema africano de la filosofía ubuntu: *“si quieres ir rápido camina sólo, si quieres llegar lejos camina acompañado.”* Aquel momento inicial de *interacción* se caracterizó por un intercambio de información para beneficio mutuo. La evidencia de este paso importante logrado entre todos es que se presentó la página web de San Fernando en Red con los datos y detalles de las actividades de las 59 organizaciones que integraban la Red en ese momento. A partir de este primer encuentro, en los siguientes, se adoptó la costumbre de dar la bienvenida a las nuevas organizaciones que cada año se sumaban a la Red.

**2014- La Red comienza a coordinarse.** Concepto del segundo encuentro: La cantidad y diversidad de intereses, colores y matices.

En este encuentro se entregaron a los participantes globos de distintos colores. Primero, se agruparon los que tenían globos del mismo color, es decir, simbólicamente los que compartían las mismas características. En un segundo momento, se les indicó agruparse según los distintos colores, con lo cual quedaron unidos, metafóricamente, por las diferencias. Por último, se les invitó a que soltaran los globos entendiendo que hay que saber articularse y lograr confianza para soltar los globos, ya que en la Red se está actuando para cuidarlos entre todos y se está tratando de sumar nueva gente y de ser más. Aquí se verificó que San Fernando en Red caminó hacia un nivel superior de articulación entre sus miembros, 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

**2015- La Red se prepara para la cooperación.** Concepto del tercer encuentro: El aroma de los vínculos, compromisos y cuidados mutuos.

Para simbolizar la aspiración de la Red a profundizar los vínculos, y valorar lo que cada uno pudo y podría aportar y con lo que pudo comprometerse, se regaló a todos los presentes una planta aromática que simbolizaba el crecimiento y el cuidado que necesita aquello que está generando la Red- El que fueran plantas aromáticas se relacionó con la necesidad de que lo que se está construyendo colectivamente tenga buen aroma, resulte algo grato que permita sentirse identificado, orgulloso y comprometido con la Red. Gerardo Muniello, señaló el hecho de que la reunión se realizara en las nuevas instalaciones de la Escuela Escocesa San Andrés, en Villa Jardín, enfatizó la necesidad de compromiso, y aclaró que *“lo que entre todos estamos construyendo requiere cuidado para que florezca pero nada de esto puede suceder si no tenemos compromiso.”* Compromiso, esa es la base de la confianza, que permite acciones para *iniciar el camino de la cooperación*, como estadio subsiguiente al de la coordinación. Aquí, la red muestra intercambio de información, ajustes en las propias actividades, a lo que se le suma el comenzar a compartir recursos para mutuo beneficio.

**2016- La Red desarrolla la cooperación.** Concepto del cuarto encuentro: El mapa del territorio para aprender a caminar juntos.

Este encuentro de fin de año tuvo como punto de interés la necesidad de reconocer el territorio para poder avanzar y desarrollar un mayor nivel de cooperación en la Red. De manera concreta se presentó una gigantografía del Mapa de San Fernando que fue pegada en el piso y donde los invitados primero marcaron el lugar donde se encontraba la organización que estaban representando, y luego se ubicaron a sí mismos poniendo figuras de personas en cada lugar. ¿Cuál fue la consigna? Privilegios de ser diversos y caminar juntos al servicio de los demás. Al visualizar la cantidad de organizaciones y ubicarlas en los distintos barrios del partido de San Fernando, se le dio consistencia y visibilidad a la existencia de la Red y a su potencial de acción colectiva. En este estadio en el que se *desarrolla la cooperación*, la red muestra que intercambia información, coordina las propias actividades con otros miembros de la red, comparte recursos para el mutuo beneficio con la intención de lograr los objetivos comunes.

**2017- La Red promueve la colaboración.** Concepto del quinto encuentro: Los hilos y lazos de los vínculos generan una trama, traen fortaleza e identidad.

En este encuentro se celebraron los cinco años de la Red y, como todos los años, se le dio la bienvenida a las nuevas organizaciones. Se entregaron ovillos de lana y lazos de colores y se fueron uniendo los hilos y atando lazos. Esta tarea, como analogía, permitió entender que cada uno es un hilo y al unirse a otros, se forma una trama que da fortaleza, sustentabilidad y permanencia a la tarea común que es: agregarle valor al municipio de San Fernando-Tal como se expresó en voz alta: *"No dejes para mañana lo que puedes tejer hoy!"* Se evidenció la importancia de lo ya realizado y el reto de seguir fortaleciendo el tejido social de San Fernando. Como recuerdo, se entregó una tarjeta con una frase y un manojo de hilos, que recordaban el trabajo artesanal que implica tejer redes, tender puentes y fortalecer los vínculos. En este estadio es probable que se haya iniciado el proceso de *colaboración* donde, según Himmelman, la red desarrollará relaciones más formales (arreglos institucionales, acuerdos, convenios) que facilitarán la transferencia y construcción de información y conocimiento compartiendo recursos orientados por objetivos comunes y donde se buscará mejorar la capacidad del otro para beneficio mutuo. La colaboración es un camino a recorrer.

Por último, para completar estas ideas, se recuerda que la energía de mantenimiento de la red que requiere convocar, articular, consolidar y mejorar las relaciones interpersonales de los miembros compite con la energía y las actividades que deben realizarse para cumplir con sus objetivos y propósitos. Como se concluye en un trabajo previo realizado por el Centro de Innovación Social, *"La situación óptima resulta cuando la energía de producción supera a la energía de mantenimiento, pero aunque resulte paradójico, si no se realiza una importante inversión de energía en el mantenimiento de los vínculos no se podrán lograr los objetivos y viceversa, ya que cuando no se pueden mostrar resultados concretos se resiente la confianza y el desánimo termina por desgastar los vínculos"* (Berger et al., 2008, 22).

La suma de estas decisiones, de cómo y cuánto invertir en cada eje de actividades y energías que siempre están en tensión, va marcando la identidad (más o menos amigable de los miembros entre sí y con otros) y posibilitando la trayectoria (más o menos exitosa en el cumplimiento de la misión) de una red. Identidad y trayectoria son los rasgos fundamentales que definen y caracterizan a una red.

## TRAYECTORIA, VALORACIONES Y EXPECTATIVAS

Retomando la idea de trayectoria, se entiende que es la línea que sigue en el espacio un cuerpo que se mueve y, más comúnmente, las posturas por las que pasa un cuerpo en su desplazamiento. En el contexto de las redes, se hace referencia a la ruta o dirección que toma la red en la medida que locomociona, “navega,” avanza, retrocede o se mantiene en el mismo lugar respecto de los objetivos y los propósitos planteados colectivamente. Se pueden imaginar vectores positivos, negativos o neutros para marcar estas líneas en el campo dinámico de la red y, según la experiencia, cada organización en función de sus intereses y los acuerdos colectivos va afrontando de manera autónoma las decisiones de a qué dedicarse, qué energías y actividades realizar, es decir, hacia dónde y cómo avanzar en su propia trayectoria y en la de la Red.

El respeto con lo que cada organización haga, el cuidado y el compromiso de cumplir con los acuerdos, más allá de los resultados, llevó a Alicia Frisch, a decir con reconocimiento, *“gracias a que existe la Red y a su crecimiento de cada año los programas de la Fundación por el Desarrollo Comunitario pueden ampliarse ya que hay vínculos de confianza, respeto y pruebas de que San Fernando en Red realiza aquellas cosas con las cuales se compromete. Nos recomiendan como una red que se preocupa por las personas y que trabajamos juntos pese a todas las dificultades.”*

Por todo esto, aunque resulta útil para comprender los procesos de crecimiento de las redes, conviene descartar una perspectiva ideal de recorridos colaborativos similares, afines, lineales, ascendentes y previsibles, como plantea Himmelman, y pasar a valorar las múltiples maneras que encuentra cada organización de transitar el recorrido común. Tal como sucedió en San Fernando en Red, hay trayectorias de las organizaciones que pueden resultar algo erráticas o quizás entenderse como negativo que haya entidades que realicen poco movimientos compartidos y no generen contactos, permanezcan alejadas, por momentos no se comuniquen o muestren falta de involucramiento en las actividades de la Red. Más allá de que es recomendable explorar lo que está sucediendo, las buenas prácticas indican valorar positivamente que cada miembro tenga su ritmo, su autonomía, sus intereses y prioridades. En San Fernando en Red parecía existir una actitud muy flexible, comprensiva y prudente respecto del involucramiento de cada miembro en la vida de la Red. Como decía Marta Cordo, *“sabemos que a veces se presentan dificultades, la participación se resiste, cuesta involucrarse, es entonces cuando promovemos el encuentro personal cargado de emociones y vivencias y a partir de esos vínculos, potenciamos las fuerzas individuales en algo maravillosamente único. Cuando la red no está, se pierde el vigor y la alegría de trabajar juntos, la energía se desaprovecha, de a uno se hacen cosas pero cuando hay una red, los esfuerzos se alinean y los resultados se optimizan.”*

En otras palabras, para que sea posible lograr esta conducta flexible y contenedora se debe salir de una perspectiva ideal de lo que tendría que suceder e ir a una perspectiva realista de lo que realmente ocurre en las redes. Es necesario habilitar modos de pensar y acompañar esas trayectorias con criterios de flexibilidad, y en el contexto de una construcción colectiva permanente, tal como pareciera que estaba intentando hacer San Fernando en Red. Su trayectoria, su actitud, da cuenta de una búsqueda de llevar adelante un recorrido común donde se trataba de habilitar y promover los recorridos singulares de cada organización miembro de la Red. Se buscaban recorridos articulados, acompañados, adaptados a la vida de cada una, a la cultura, a la historia y al propio ciclo de vida de la Red. Según los comentarios de los participantes, en esa trayectoria, se fueron realizando descubrimientos positivos, registrando desaciertos y también incorporando algunas enseñanzas.

### Principales Hallazgos y Aprendizajes

Ahora bien, ¿qué principios o experiencias se podrían validar o registrar como aprendizajes? Quizás solamente sean breves sugerencias para otras redes que se inician, o es posible que permitan mejorar algún nivel de efectividad de la Red en el futuro, pero hay cuestiones que se rescataron en las entrevistas, y de distintos intercambios, cuya descripción es interesante incluir aquí de manera simple. Se enfatiza que estas observaciones surgen de las perspectivas recogidas en el trabajo de campo y su enumeración no tiene la pretensión de evaluar su importancia o de definir cuáles de estos hallazgos son considerados más valiosos para San Fernando en Red, o cuáles tendrían que ser definidos como prioritarios.

Se enumeraron como importantes las siguientes ideas y experiencias:

***Conocer lo que ya está funcionando en el territorio, planificar y tener algo para ofrecer.*** Una de las actividades que RedSA considera positiva y que recomendaría como principio para la acción es que antes de hacer hay que conocer lo que existe, para lo cual conviene planificar algún tipo de relevamiento. Además, la reciprocidad es un valor que requiere práctica: si se pide algo a las organizaciones se les tiene que ofrecer algo. Por eso, al mismo tiempo que se recorría el territorio para invitar a las entidades sanfernandinas a compartir información para crear una página Web se realizó un trabajo de relevamiento para conocer a los actores de la sociedad civil y del gobierno del Municipio de San Fernando, identificar posibilidades de articulaciones y necesidades. Es decir, que se les pedía que dieran información y que subieran información a la Web, pero se les ofrecía un servicio puntual la base de datos en la Web y se les invitaba a un evento de lanzamiento de la Web con la comunidad. O sea, que se planificaron estas tareas, no hubo improvisación. Luego de cinco meses de trabajo tuvieron información para la Web, lograron conocer las ofertas de servicios sociales, educativos y de formación con la que contaban en la zona como base para la articulación de necesidades e intereses comunes y datos sobre aquello que precisaban las organizaciones. Estos fueron nuevos insumos que ayudaron a la planificación de los ejes estratégicos y a la definición de los pasos a seguir.

***Un grupo promotor es necesario y también tiene que evolucionar.*** En todo espacio colaborativo la existencia de un liderazgo comprometido con el proceso, que lo sostenga y esté dispuesto a poner esfuerzo y recursos, resulta esencial. En el caso de San Fernando en Red, las máximas autoridades de las entidades de la comunidad de San Andrés que estaban articuladas en RedSA asumieron la función de crear, sostener y promover a San Fernando en Red, participar en ella como miembros de manera activa y tomar decisiones en función de los acuerdos y requerimientos de los miembros. Luego, se creó la Secretaría de la Red que unificó aspectos de gestión y funciones de gobierno y que, con el compromiso de Camila Vilcinskis, también le dio un nuevo impulso a SFER. Pero, después de cinco años de trabajo intenso se percibía la necesidad de ampliar la composición de estos espacios. Lo que llevó a reforzar este aprendizaje junto con el que se describe a continuación.

***Lo que no se comparte o no se distribuye, se pierde.*** Compartir y distribuir, en este caso, se refiere al poder y también a las responsabilidades. Democratizar y horizontalizar la Red requiere que el grupo promotor, RedSA, asuma el desafío de ampliar los espacios de la gestión de la Red a otras organizaciones, y también la posibilidad de participar en la toma de las decisiones. Es decir, comenzar a integrar el gobierno de la Red. Queda claro que la distribución del liderazgo es un lugar de llegada y que es un pasaje paulatino, que necesita planificación y

capacitación. Según comentarios de Vilcinskis, en San Fernando en Red este proceso ya se había iniciado, muy lentamente invitando a otras entidades de la Red a participar de manera informal a planificar las tareas para el siguiente año y así tomar decisiones y colaborar en la gestión de algunas actividades operativas de manera más sistemática. Este punto es considerado estratégico porque si no se comparten el poder y las responsabilidades, se concentran, y se pierde la dinámica propia de una red. San Fernando en Red quedaría, como dijo alguien, “san andrés-dependiente” y se arriesgaría a perder su identidad, sus valores y todo su potencial de crecimiento.

*Las buenas intenciones no garantizan buenos resultados.* Partir de la idea de que las buenas intenciones de las partes harían fácil la colaboración, demostró ser un error. Desde el grupo promotor de San Fernando en Red, se dieron varias situaciones donde resultó claro que no siempre el querer colaborar facilita la concreción de actividades conjuntas. Las diferentes lógicas de las organizaciones, los tiempos, el problema de clarificar expectativas, los códigos particulares, entre otros temas, generaron en varias ocasiones dificultades significativas. Requiere esfuerzos y una intencionalidad de las partes involucradas, poder generar verdaderos encuentros y proyectos compartidos. Tejer buenos vínculos, además de buena voluntad, requiere dispositivos de diálogo y mecanismos “de traducción” para comprender la perspectiva del otro, entender que se habla la misma lengua pero no siempre se tiene el mismo lenguaje. Ir conociendo cuáles son las verdaderas diferencias entre lo privado y lo público, por ejemplo, es lo único que permite gestionarlas de manera inteligente

*Todos tenemos cosas para aprender de todos y es bueno dejarse acompañar por personas expertas.* Desde el inicio del documento se comentó un hecho -verificable científicamente- relacionado con las dificultades que existen para conocer cómo funcionan las redes de colaboración entre organizaciones y por ende, cómo gestionarlas de manera efectiva. Reconocer que no se sabe todo y dejarse acompañar por los que saben mucho de algo debería ser la máxima de toda red que comienza a dar los primeros pasos porque de otra manera se puede llevar el proyecto al fracaso. Aquí convendría explicar que Vilcinskis, antes de asumir su función en San Fernando en Red, había realizado un trabajo de especialización en la universidad sobre redes de colaboración y conocía mucho del tema. (Vilcinskis, 2009.) Al mismo tiempo, los integrantes de RedSA tenían experiencia de cómo articularse y podían mostrar logros y buenas prácticas después de casi diez años de realizar esa tarea internamente. Sin embargo, tomaron la decisión de generar espacios de reflexión y planificación conjunta para seguir aprendiendo. Organizaron seminarios sobre redes, comunicación, temas estratégicos, hicieron reuniones, conversaron con expertos y se plantearon la colaboración en San Fernando en Red como algo a explorar de manera permanente. Están seguros que en la Red, todos saben algo y pueden aportarlo pero nadie sabe todo y quieren seguir aprendiendo.

*Lo que no se puede medir no se puede mejorar.* Generar indicadores y mecanismos para evaluar la efectividad es uno de los pendientes de la Red. Los temas del registro, la medición, planificación y evaluación de resultados es un problema en la mayoría de las entidades y se considera una característica bastante común en las organizaciones de la sociedad civil argentina. Sin embargo, la idea de que no se puede mejorar lo que no se controla; no se puede controlar lo que no se mide; no se puede medir lo que no se define, estaba presente en San Fernando en Red desde el inicio de su funcionamiento. Comentaban, como un aprendizaje, la importancia de sostener los registros a lo largo del tiempo, reconocían que hicieron mucho pero no lograron completarlo de manera adecuada. Las acciones de registrar los datos, consolidarlos para que puedan compararse y sistematizarlos periódicamente para que permitan evaluar avances, conocer el patrimonio, actualizar el

inventario y así tomar decisiones informadas, llevan tiempo, requieren recursos y metodología. En síntesis, tienen un costo que habitualmente no está incluido en los presupuestos. Se piensa que se logrará, en algún momento, dedicar horas de alguien para hacer el trabajo pero, la realidad demuestra que esta tarea no es considerada prioritaria y se delega en personas sin disponibilidad o sin conocimientos. Por lo cual, son procesos que no se sostienen.

*Con las organizaciones de la Red, cuidarse de no entrar por la ventana.* Hubo situaciones donde desde la Secretaría de la Red se querían realizar actividades con una entidad específica porque era ideal para acompañar y sumarse a determinado proyecto. Pero, aunque algunas personas de la organización querían participar las autoridades no estaban convencidas y ponían resistencia. Se tenía la relación directa con estos miembros que estaban a favor, participaban igual en el proyecto y se podía empezar con ellos informalmente. Pero, la experiencia demostró que si la autoridad no aprueba la iniciativa o propuesta, aunque se pueda comenzar es mejor no hacerlo. Lo ideal es que no se fuercen las cosas, conviene esperar y, hasta que la organización como un todo no esté lista y dispuesta, no se avanza. Dentro de una entidad, al igual que en las redes, los tiempos de unos no son los mismos que los de los otros y hay que saber esperar hasta que todos estén convencidos de iniciar la tarea y abran juntos la puerta. Aunque se pueda, no hay que entrar en la casa de las organizaciones por la ventana.

### **De la Simple Interacción a Transitar la Colaboración en Red**

Queda claro, entonces que la idea de trayectoria admite que las entidades realicen aproximaciones sucesivas al recorrido común, sostengan distintas velocidades, propongan ajustes creativos de la marcha y, en ese camino, la red y sus miembros generen conocimientos, reconocimientos y hagan visibles a cada una de ellas en sus aportes y singularidad. Por eso, conviene reflexionar en que el avance que muestra San Fernando en Red en sus primeros cinco años, aunque no sea tan evidente, es el resultado de la sumatoria de los recorridos de cada uno de sus integrantes con su diversidad, similitudes y diferencias. Esto significa que allí, en la Red, existían personas y organizaciones cuyos principios básicos respetaban las discrepancias, los distintos estilos y las variadas formas que había de atravesar el sendero hacia los objetivos comunes. Lo cual era considerado por todos una fortaleza de la Red que permitía mirar el futuro con optimismo.

Frente a tanto entusiasmo con respecto al futuro, Diego Bertotto, de la Escuela Escocesa San Andrés, mostró mucha cautela captando claramente las exigencias que tenía cada organización de definir una trayectoria singular que permitiera alinear las necesidades propias con las necesidades de la Red. Se reconoce que una de las típicas tensiones que viven las entidades dentro de una red se produce entre la necesidad de cumplir con la misión individual y la de dedicarse a fortalecer y mejorar los vínculos y objetivos comunes de la red. Diego, lo manifestó así: *“Lo deseable es que en el futuro el colegio aproveche todo el trabajo realizado por San Fernando en Red para impulsar una mejor convivencia y que mejore la calidad de vida de todos. El desafío será mantener un balance entre seguir vinculándonos con los vecinos y dedicarnos a cumplir con nuestra misión.”* Es decir que, parte de la tarea que tendrá que afrontar la Red en la próxima etapa, se conecta con dosificar las energías de sus miembros y ayudarles a equilibrar su compromiso con San Fernando en Red al mismo tiempo que, por estar en la Red, obtengan beneficios concretos para sus propias organizaciones.

Continuando con el tema de la trayectoria futura, y con las expectativas sobre San Fernando en Red, varias de las personas entrevistadas hicieron referencia a la importancia de ampliar la Red. Pero, aquí también se vislumbra una posible tensión. Algunas personas entienden que la Red tiene que incorporar más miembros de la sociedad civil y del gobierno. Por ejemplo, Patricio Ortiz planteó que el desafío es que la Red: *“de ahora en más tiene que llegar a todas las organizaciones de San Fernando. Para eso se hizo esta Red, para sumar a todos.”* Otros comentarios pusieron el foco en ampliarla pero diversificándola, en abrirla y sumar a otros actores como las empresas y a sectores de la comunidad de mejor situación socio-económica. En esta línea, Marcela Garro, realizó algunas apreciaciones *“Lo que me llama mucho la atención es que no hay empresas en la Red. La población de San Fernando con la que trabajamos es mayoritariamente de clase media para abajo. La clase alta está en un sector bien determinado. La conectividad está en el trabajo de los que estamos en la base. Estamos empoderando la clase baja a los más vulnerables. Para que se cree la sustentabilidad de estas instituciones es necesario generar otros procesos. Porque si la conectividad sólo la hacemos entre los pobres no se sostiene. Un desafío sería incorporar empresas Molinos, Avon, Carrefour. En el futuro tiene que haber más organizaciones como San Andrés, al resto de la comunidad que más tiene la debemos sumar a la Red para generar mayor impacto.”* Resumiendo las distintas perspectivas todos quieren ampliar y algunos también desean diversificar la Red.

Dentro de los desafíos tomados en cuenta por la mayoría de las personas y organizaciones miembros de San Fernando en Red estaba el de la relación con los jóvenes, se planteó la necesidad de incluirlos en la Red y brindarles oportunidades donde desplegar su liderazgo. Al mismo tiempo, se hizo referencia a la inclusión laboral y la necesidad de fortalecer sus capacidades, Marcela Garro, continuó con las ideas anteriores: *“Si nos conectamos con las empresas y se desarrolla una mirada social podemos trabajar para que los chicos estén mejor formados para conseguir un empleo. Para eso hace falta que los chicos hablen mejor, comprendan mejor, lean, imaginen, entiendan. Van siempre a los últimos puestos laborales. San Fernando no es un distrito con pocos recursos. Pero, para sacar la comunidad adelante, los recursos tienen que estar al servicio de los más pobres. Hay que trabajar todos para que tengan una vida más justa.”*

Aquí, conviene recordar las manifestaciones de empresarios y referentes que fueron consultados para la realización de este estudio, quienes expresaron su interés en sumarse a los esfuerzos e inclusive imaginaron modelos de trabajo colaborativo donde se unieran sus intereses náuticos, turísticos y sociales para ampliar las oportunidades de trabajo e inclusión a toda la comunidad sanfernandina.

## **CONCLUSIONES**

Llegando al final del trabajo, debería poder reconocerse hasta qué punto fue ventajoso solicitar la información a los propios interesados, y contar con una valoración apreciativa y panorámica de la vida de la Red<sup>39</sup>. A lo largo de todo este documento se fueron intercalando algunas de las reflexiones e ideas que distintos integrantes y referentes de San Fernando en Red fueron aportando y a las que de otra manera no se hubiera tenido acceso. Como ya se anticipó, se trató de relevar distintas opiniones, se realizaron entrevistas y se conversó sobre las características de la trayectoria, las expectativas y aspiraciones que ellos tenían sobre el futuro de la Red. Había

---

<sup>39</sup> Aun reconociendo que no fue posible entrevistar a todas las entidades que integraron o integran SFR o a las autoridades del Municipio.

una sensación de logro, de metas cumplidas, junto a la seguridad de que podían y querían seguir avanzando. Resumiendo, el concepto de *“obra realizada”* y el de *“confianza entusiasta y cautelosa en el porvenir”*, eran las ideas y emociones que pueden ayudar a comprender el estado de ánimo que existía entre los miembros de San Fernando en Red cuando se realizó el estudio.

Por otra parte, en este trabajo se efectuó un corte arbitrario en el tiempo (2013-2017) y por temas de espacio se sintetizó una dinámica compleja y en pleno desarrollo. Se debe resaltar, por lo tanto, su carácter esquemático. Es decir, que el marco del proceso de colaboración que se presentó tuvo dimensiones que no fueron exploradas en su totalidad. Sin embargo, aunque sintético resultó particularmente interesante. En primer lugar, porque aunque cinco años en la vida de una red territorial de este tamaño no es considerado un tiempo muy amplio, y en este sentido el desarrollo de San Fernando en Red era aún incipiente, con la ayuda de los propios protagonistas se pudieron describir importantes procesos y elementos característicos de una red en el inicio de su ciclo vital. De forma que, se consiguió un rico muestrario de buenas prácticas pero también de las tensiones típicas por las que transitan las redes, aunque sean saludables y con gran potencial.

Al mismo tiempo, de manera más detallada, se mostraron varios de los resultados obtenidos por San Fernando en Red en la convocatoria, en las actividades que desarrollaron que efectivamente generaron construcción de confianza en un contexto de abundante incertidumbre social. En esta línea, se entendió el valor de las redes territoriales de colaboración integradas por entidades públicas y organizaciones privadas y también, se pudo deducir porqué son vistas como nuevos entramados comunitarios, dinámicos y variados cuyos intercambios podrían disminuir la disgregación social, al mismo tiempo que facilitar el desarrollo económico local.

Como se pudo percibir a lo largo de todo este trabajo, aunque la sociedad aprecia a las redes de colaboración se conoce muy poco de ellas y es tan fuerte en el imaginario la valoración positiva de las redes que prácticamente se suspende todo juicio crítico sobre sus dificultades e inconvenientes. De manera que, haber mostrado que San Fernando en Red pudo sortear obstáculos y gestionar sus tensiones -sin fracturarse ni perder el rumbo- es una excelente demostración de que difundir la realidad de las redes es su mejor propaganda y que negar sus limitaciones no ayuda a su fortalecimiento.

De esta manera, al seguir la trayectoria de San Fernando en Red se puede afirmar que la potencial ventaja de este tipo de estructuras de colaboración -que se basa en una dinámica sostenida entre organizaciones y ya no desde una sola entidad- lleva los beneficios de la cooperación a un nuevo nivel y permite fortalecer el desarrollo local. Pero, este pasaje de escala como un aumento en la cantidad (juntos se puede hacer más) y de impacto (juntos se logra mayor alcance) requiere, en el caso de San Fernando en Red, ingredientes extras para su genuino desarrollo.

En este camino, y para los próximos cinco años por lo menos, San Fernando en Red tiene toda una plataforma de decisiones colectivas a considerar ligadas a su modelo de gobierno y gestión, al foco temático y líneas principales de actuación, a su membresía, entre otros aspectos claves. Esta plataforma cuenta con recursos valiosos que no solo surgen de la calidad de sus miembros, sino fundamentalmente del trabajo conjunto realizado en estos cinco años de colaboración a los que se le suma la potencia de las dimensiones de la diversidad, de los valores de la Red y del entorno natural, tamaño y localización que definen el Municipio de San Fernando por su excepcionalidad. Estas condiciones, junto a la capacidad de mostrar una trayectoria de

colaboración efectiva y eficaz entre actores diversos de las esferas pública y privada, se transforman en un patrimonio concreto de la Red cargado de futuro.

---

## NOTAS

<sup>i</sup> Esto es así desde 1994 gracias a que la reforma constitucional determinó que la Capital fuera una ciudad políticamente autónoma. Se divide el territorio del conurbano en 8 zonas y 33 municipios o partidos. El Municipio de San Fernando integra la zona 7-Noreste junto con los partidos de Escobar, San Isidro, Tigre y Vicente López.

<sup>ii</sup> Con este mismo criterio, desde San Andrés, se realizaban actividades educativas isleñas. Desde hace más de diez años que la Escuela San Andrés, con el 7mo y 8vo año, realizan el "Viaje al Delta." Romina Fumo, que es Coordinadora del Área de Aprendizaje y Servicio de la Escuela Secundaria San Andrés y la responsable del programa, explicó que así se lo llama. Es una iniciativa que tendrá más de 12 años. Siempre con los alumnos de la Escuela Media de San Andrés se visitan las Islas, los chicos viajan hasta allí y comparten actividades por algunos días. A lo largo de los años se ha trabajado con la Escuela N11 Paraná Mini, con la secundaria, y más recientemente con el jardín de infantes. También se han articulado con diferentes áreas de la San Fernando en Red, como por ejemplo, con las Salidas Culturales del ECSA (Espacio Cultural San Andrés, proyecto de la Iglesia Presbiteriana del Centro), con el Jardín de Infantes, con proyectos de mejoras edilicias y varios más.

<sup>iii</sup> Este no es un tema menor porque los deltas se encuentran entre los sistemas más productivos del mundo pero también entre los que presentan mayor dinamismo y vulnerabilidad ambiental. En este sentido, en el Municipio de San Fernando estas premisas se tomaron como base del desarrollo del patrimonio social y la biodiversidad, y se buscó la consolidación de la región como referente de cultivos orgánicos, ecoturismo y variados modos de producción agro-forestal con certificación de calidad ecológica.

<sup>iv</sup> De nuevo, ésta micro representación del escenario nacional con sus luces y sus sombras, permitió que los distintos referentes políticos, a lo largo de la historia del Municipio, pudieran aspirar a la inclusión social de todos los sanfernandinos. Más allá de que es una meta que a medida que se cumple corre sus propios límites y que la tarea tendrá siempre dimensiones inconclusas, en 2017 existía una dinámica y un trabajo continuo para lograrla. Respecto de los datos para estimar las dimensiones socio-económicas y las características demográficas de la población sanfernandina no se dispuso de información para este estudio. Pero, generar un mecanismo de acceso a la información socio-demográfica del Municipio de San Fernando es un desafío que la Red debe asumir como propio.

<sup>v</sup> La tarea de sensibilización, educación y promoción de una cultura de la sustentabilidad fue iniciada por el Municipio pero fue desarrollándose en ámbitos muy diversos. Se fue realizando y ampliando y de manera progresiva se fueron sumando otros actores. Por ejemplo, con eje en la valoración de la biodiversidad se elaboraron cuadernillos y materiales didácticos para los distintos niveles educativos. Allí se encuentran conceptos básicos relacionados con los humedales, la dinámica del Delta del Paraná y las características de los principales ecosistemas presentes en la región. Además, se incluyó una temática específica sobre la Reserva de Biósfera que incorporó conceptos tales como el manejo sustentable y contaminación, entre otros. Había otras publicaciones concluidas como una guía de animales, plantas y hongos nativos del Delta y sobre el patrimonio natural y cultural del Bajo Delta insular, fichas para desarrollar juegos que implican el armado de cadenas tróficas mientras que para los más chicos se elaboraron abecedarios y números con elementos representativos del Delta, también rompecabezas, juegos temáticos, que fueron los primeros materiales educativos sobre estos asuntos disponibles para docentes y alumnos. Según comentaron, docentes entendidos, es un aporte que podría extenderse como material didáctico a todo el país.

**BIBLIOGRAFÍA**

Asociación Civil Observatorio Social. 2010. "Proyecto Asistencia Técnica y Apoyo al Equipo de Acción Social de la Iglesia Presbiteriana en el Municipio de San Fernando". Informe final. Documento interno. Observatorio Social, Buenos Aires.

Berger, Gabriel, Leopoldo Blugerman, Chao Guo, Rumen Petrov & David H. Smith. 2016. "Relationships and Collaboration among Associations". En *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations*, 1162-1185, Editado por David Horton Smith, Robert A. Stebbins y Jurgen Grotz. UK: Palgrave Macmillan.

Berger, Gabriel, Mercedes Jones y Marcela Browne. 2008. "Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales". Colección de Documentos del Centro de Innovación Social CIS-9. Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Consultado: 16 de abril de 2018.

[https://home.udes.edu.ar/CIS/Relevamiento\\_de\\_Modelos\\_de\\_Colaboraci%C3%B3n\\_entre\\_Organizaciones\\_Sociales.pdf](https://home.udes.edu.ar/CIS/Relevamiento_de_Modelos_de_Colaboraci%C3%B3n_entre_Organizaciones_Sociales.pdf)

CEPAL. 2007. "Cohesión Social. Inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe." Naciones Unidas. Agencia Española de Cooperación Internacional. Secretaría General Iberoamericana, Santiago de Chile. Consultado: 16 de abril de 2018.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2812/2/S2007000\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2812/2/S2007000_es.pdf)

Gigli, Patricio, Melina Nacke y María Boix. 2011. "Desafíos y recomendaciones para la atención al vecino en la Municipalidad de San Fernando, Buenos Aires". Documento de Trabajo N°78. CIPPEC, Buenos Aires. Consultado: 16 de abril de 2018. <http://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1577.pdf>

Greiner, Larry. 1994. "Intervention and Politics at the Top: Missing Link in Failed Organization Change". Center for Effective Organizations. Marshall School of Business. University of Southern California.

Greiner, Larry. 1997. "Evolution and revolution as organizations grow". *Harvard Business Review*, 76 (3), 55-60.

Grewal, David Singh. 2008. *Network Power: The Social Dynamics of Globalization*. New Haven: Yale University Press.

Indij, Damián. 2010. "Herramientas de Gestión de Redes. La gestión de una red." Cap-Net / PNUD. Red Internacional de Desarrollo de Capacidades para la Gestión Integrada del Agua, Pretoria, Sudafrica. Consultado: 16 de abril de 2018.

[http://www.gestionsocial.org/archivos/00000828/Indij.La\\_gestion\\_de\\_una\\_red.pdf](http://www.gestionsocial.org/archivos/00000828/Indij.La_gestion_de_una_red.pdf)

Indij, Damián y Mariana Lomé. 2013. "Necesidades de Fortalecimiento Institucional y Habilidades de Gestión Requeridas en las Organizaciones Sociales Ambientales". Informe. Colección de documentos del Centro de Innovación Social CIS-15. Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Consultado: 16 de abril de 2018. [https://home.udes.edu.ar/CIS/Informe\\_Necesidades\\_de\\_Fortalecimiento\\_Institucional.pdf](https://home.udes.edu.ar/CIS/Informe_Necesidades_de_Fortalecimiento_Institucional.pdf)

Kalesnik, F, R Vicari y L. Iribarren, Eds. 2013. *Delta del Paraná: Historia, presente y futuro - Conferencias, Paneles y Trabajos Científico-Técnicos*. Simposio Científico Académico Delta del Paraná San Fernando, Argentina Octubre, 2010 Volumen I. Montevideo: Programa MaB. UNESCO. Consultado: 16 de abril de 2018.

<http://www.unesco.org.uy/mab/fileadmin/ciencias%20naturales/mab/2013/Libro-SimposioRBDP-Vol1.pdf>

Kessler, Gabriel. Director. 2015. *Historia de la Provincia de Buenos Aires: el Gran Buenos Aires*. Buenos Aires. UNIPE-Edhasa.

Mauss, Marcel. 2009. *Ensayo sobre el don - Forma y función del intercambio en las sociedades arcaicas*, Buenos Aires. Katz.

Mashek, Debra y Michael Nanfito. 2015. "People, tools, and processes that build collaborative capacity" Teagle Foundation. Consultado: 16 de abril de 2018.

[http://www.teaglefoundation.org/Teagle/media/GlobalMediaLibrary/documents/resources/People\\_Tools\\_and\\_Processes.pdf?ext=.pdf](http://www.teaglefoundation.org/Teagle/media/GlobalMediaLibrary/documents/resources/People_Tools_and_Processes.pdf?ext=.pdf)

Municipalidad de San Fernando. 2007. "Informe caracterizador sobre el partido de San Fernando- Plan Estratégico del Partido de San Fernando". Provincia de Buenos Aires. Argentina. Consultado: 16 de abril de 2018. <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/planes-loc/BUENOSAIRE/Plan-Estrategico-Partido-de-San-Fernando.pdf>

Rofman, Adriana, Bárbara Couto y Carolina Foglia. 2013. "Nuevos modelos de gestión pública participativa en ámbitos municipales del Gran Buenos Aires (Argentina): una lectura político-territorial." Congreso Internacional del CLAD, Uruguay. Consultado: 16 de abril de 2018. <https://tiptiktak.com/nuevos-modelos-de-gestion-publica-participativa-en-ambitos-municipales-del-gran.html>

Vilcinskas, Camila. 2009. "Redes Sociales. Hilos Particulares y Nudos Colectivos. Del trabajo individual a la transformación social colectiva." Trabajo de tesis de grado. Carrera Servicio Social, UMSA, Buenos Aires.

---

**ANEXO I: LISTADO DE NOMBRES QUE RECIBEN LAS ENTIDADES DE SAN ANDRÉS (2017)<sup>40</sup>**

- **Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés (ACEESA)**
- **Asociación de Graduados de la Universidad de San Andrés (AGUdeSA)**
- **Asociación de Padres Escuela Escocesa San Andrés (APEESA)**
- **Centro de Investigación Aplicada en Educación San Andrés (CIAESA)**
- **Club San Andrés**
- **Escuela Escocesa San Andrés**
- **Espacio Cultural San Andrés (ECSA)**
- **Fundación por el Desarrollo Comunitario San Andrés (Ex Quinta San Andrés)**
- **Fundación Universidad de San Andrés (FUdeSA)**
- **Iglesia Presbiteriana San Andrés (IPSA)**
- **Universidad de San Andrés (UdeSA)**

**AGRUPACIONES DE ENTIDADES DE SAN ANDRÉS**

- **Red San Andrés- Iniciativas Sociales- (RedSA):** Red de colaboración orientada a los proyectos sociales integrada por la Escuela Escocesa San Andrés, Universidad de San Andrés, Iglesia Presbiteriana San Andrés y Fundación por el Desarrollo Comunitario San Andrés.
- **Comunidad Ampliada San Andrés (CASA):** es la denominación sintética que se da a la unión entre la Iglesia Presbiteriana San Andrés, la Escuela Escocesa San Andrés, la Universidad de San Andrés, el Club San Andrés, la Fundación por el Desarrollo Comunitario San Andrés, Red San Andrés, el Centro de Investigación Aplicada en Educación San Andrés, a la que se le suman alumnos, exalumnos y graduados, las familias de alumnos y exalumnos, profesores, equipos técnicos, empleados, amigos, benefactores, e instituciones, y personas asociadas de alguna manera a la vida de la comunidad San Andrés.

---

<sup>40</sup> Ordenadas alfabéticamente.

**ANEXO II: LISTADO DE ENTREVISTAS Y CONTACTOS REALIZADOS**

A continuación, se enumeran personas y organizaciones que fueron contactadas para este trabajo y/o cuyas ideas y testimonios se tomaron en cuenta para el desarrollo de los contenidos. En algunos casos sus intervenciones se registran en el documento. A todas se les agradece por su participación desinteresada.

NOMBRE	FUNCIÓN	ORGANIZACIÓN	DETALLE
Gerardo Muniello	<i>Integrante de la Mesa Directiva</i>	Red San Andrés (RedSA)	Entrevista presencial 03.05.18 Reunión virtual 05.09.2018
Camila Vilcinkas	<i>Coordinadora</i>	San Fernando en Red (SFER) y RedSA	Entrevista via Skype 27.02.2018
			Entrevista presencial 13.04.2018
Diego Bertotto	<i>Integrantes de la Secretaría de San Fernando en Red</i>	Escuela Escocesa San Andrés	Entrevista colectiva presencial 09.05.2018  Luego se realizaron intercambios telefónicos y/o por correo electrónico
Alicia Frisch		Fundación por el Desarrollo Comunitario San Andrés	
Juan Casiraghi		Fundación por el Desarrollo Comunitario San Andrés	
Lorena Olivares		Universidad de San Andrés	
Camila Vilcinkas		Red San Andrés	
Valeria Martino	<i>Asistente de Red San Andrés</i>	RedSA Y SFER	
Marcela Garro	<i>Integrantes de San Fernando en Red</i>	Directora de la Primaria Colegio Nuestra Señora del Rosario	Entrevista telefónica 08.06.2018
Patricio Ortiz		Presidente del Club Social y Deportivo Nuestra Sra. de Itatí	Entrevista telefónica 11.06.2018
Romina Funo		Coordinadora del Área de Aprendizaje y Servicio de la Escuela Secundaria San Andrés	Correo electrónico 10.07.2018
Gabriela Gauna		Vice Directora del Colegio Nuestra Señora del Rosario	Testimonio fílmico Consulta 21.06.2018
Lucrecia Jardón		Representante Legal del Jardín Estrella de Belén	Testimonio fílmico Consulta 26.07.2018
Alejandro Cherro	<i>Empresarios de San Fernando. Empresas locales.</i>	Astilleros	Entrevista telefónica 09.07.2018
Juan Calabrese		Local de indumentaria / Integrante de SFER	Entrevista telefónica 10.07.2018

NOMBRE	FUNCIÓN	ORGANIZACIÓN	DETALLE
Ricardo y Ana Baert		Hostería Los Pecanes	Entrevista telefónica 03.05.2018
Marta Cordo	Representante Legal	Escuela Escocesa San Andrés	Entrevista telefónica 17.08.2018
	Municipio	<i>Se envió el cuestionario a las autoridades</i>	

Se reconoce también a Carmen Olaechea, vecina de Victoria, por la información brindada sobre el Municipio de San Fernando y a Sabrina García de “*San Fernando Nuestro*” por el envío de los datos fílmicos realizados por la Universidad de Quilmes sobre el Delta Sanfernandino, y por el mapa actualizado del Municipio de San Fernando.

## ANEXO III: MAPA DEL MUNICIPIO DE SAN FERNANDO Y CARACTERÍSTICAS

### BARRIOS

- |                  |                    |
|------------------|--------------------|
| 1- Pte. Perón    | 13- San Francisco  |
| 2- San Martín    | 14- San Rafael     |
| 3- San Jorge     | 15- El Pueblito    |
| 4- Hardoy        | 16- Santa Rosa     |
| 5- 168 Viviendas | 17- San José       |
| 6- La Paz        | 18- Aviación       |
| 7- 52 Viviendas  | 19- Villa Hall     |
| 8- Evita         | 20- Alvear         |
| 9- Villa Jardín  | 21- Alsina         |
| 10- San Roque    | 22- La Loma        |
| 11- San Lorenzo  | 23- Campamento TBA |
| 12- La Esperanza |                    |



### Relación entre Partido, Municipio, Localidad y Ciudad de San Fernando

En la mayoría de Estados modernos, un municipio es la división administrativa más pequeña que posee sus propios dirigentes representativos, elegidos democráticamente. En este sentido, San Fernando es un municipio o partido de la provincia de Buenos Aires, en la República Argentina. Forma parte del aglomerado urbano conocido como Gran Buenos Aires, ubicándose en su zona norte. Su cabecera es la ciudad homónima.

La provincia de Buenos Aires, Argentina, se divide administrativamente en 135 municipios llamados constitucionalmente partidos, en el resto de las provincias argentinas se les llama departamentos. Esta denominación surge porque entre 1821 y 1854 el territorio bonaerense estuvo administrado por jueces de paz y su jurisdicción se correspondía con un partido judicial. Ese es el motivo histórico del uso de este nombre en su división administrativa primaria. San Fernando fue declarado Partido en 1821.<sup>41</sup>

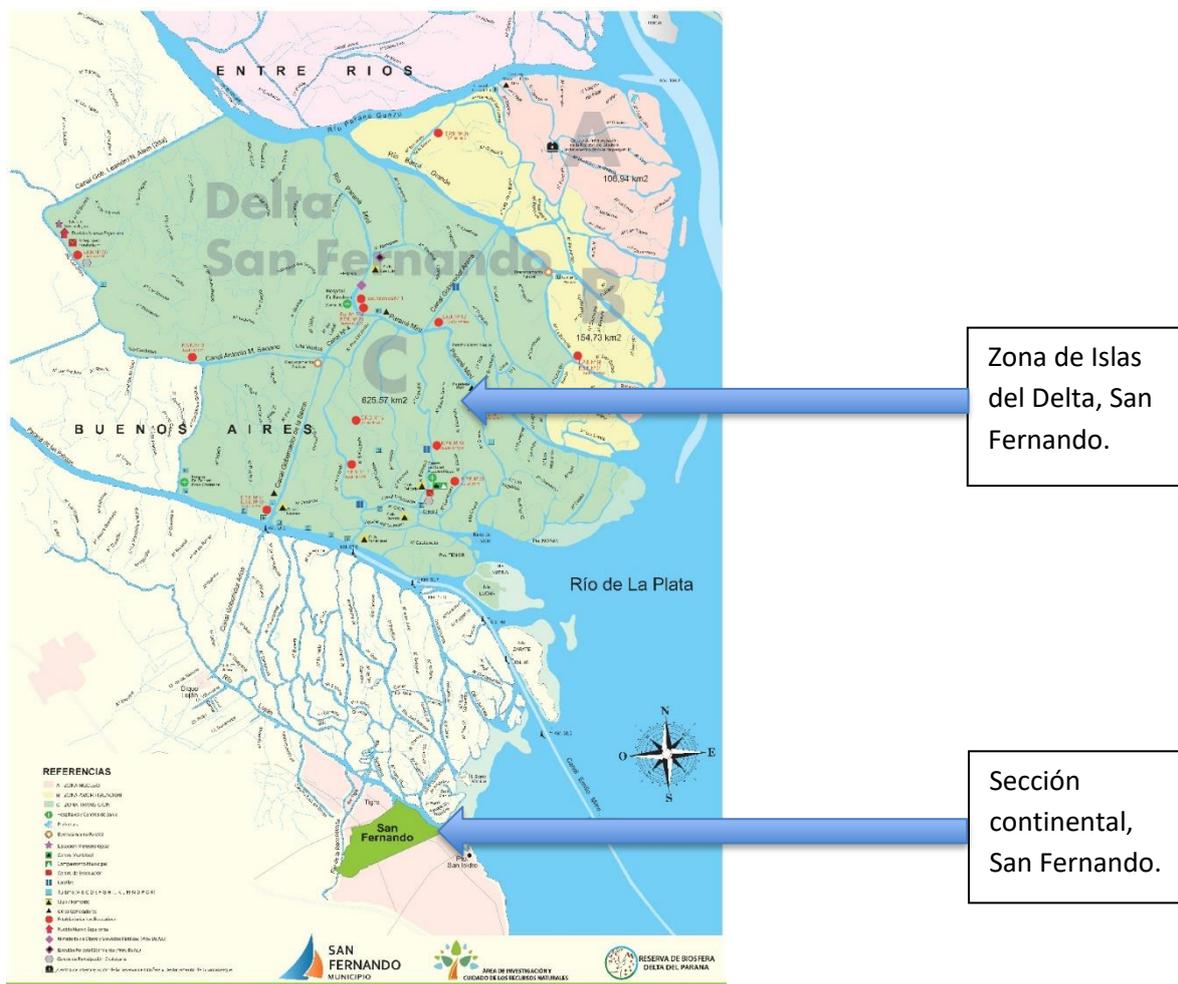
Cada partido comprende una extensión territorial continua, en la que se sitúan una o más localidades (sistema de ejidos colindantes), alguna de las cuales es considerada cabecera del partido. Por localidad se entiende una subdivisión administrativa menor que corresponde a una zona urbana o rural, o mixta. El municipio de San Fernando está integrado por 5 localidades: Victoria, Virreyes, San Fernando, Canal e Islas. La Ciudad de San Fernando, cabecera del distrito, se encuentra ubicada en la localidad del mismo nombre y fue declarada ciudad en 1909.

<sup>41</sup> <http://www.portalunoargentina.com.ar/contenidosver.asp?id=29695&cat=Comentarios>. Consultado: 16 de abril de 2018.  
<https://www.sanfernando.gob.ar/municipio/nacimiento-del-municipio-1> Consultado: 16 de abril de 2018.

La extensión territorial del Municipio de San Fernando tiene la particularidad de que no es continua, extendiéndose fuera de sus límites continentales con enclaves en las zonas de las Islas unidas al continente por un corredor imaginario que cruza el Delta del Paraná sobre el estuario del Río de la Plata.

Por último, vale la pena aclarar que habitualmente se utiliza los términos municipio y municipalidad como sinónimos. Sin embargo, el municipio, o partido, es un espacio territorial, social y político. Está conformado por el gobierno local, la población que lo habita y una determinada extensión de territorio.

En tanto, la municipalidad es el gobierno local conformado por el Departamento Ejecutivo -que encabeza un intendente- y el Departamento Legislativo (el Concejo Deliberante). Por ejemplo, no es el espacio territorial -el municipio- el que se ocupa de dar servicios a los vecinos, sino el gobierno municipal, es decir, la municipalidad.



Fuente: <https://www.sanfernando.gov.ar/municipio/secretarias/secetaria-de-salud/direcion-general-de-medio-ambiente/reserva-de-biosfera-delta-del-parana> Consultado: 15 de agosto de 2018.

## ANEXO IV: DATOS DEL MUNICIPIO DE SAN FERNANDO

### Superficie<sup>42</sup>

La sección continental tiene una superficie de 23 km<sup>2</sup>, densamente poblados, con preeminencia de actividades industriales, comerciales y de servicios. La sección de islas del Delta del Paraná comprende una superficie de 950 km<sup>2</sup>.

### POBLACIÓN A LO LARGO DE LAS DÉCADAS

- Población 1991: 144.763 habitantes (INDEC, 1991)
- Población 2001: 151.131 habitantes (INDEC, 2001)
- Población 2010: 163.462 habitantes (INDEC, 2010)

### HABITANTES DE SAN FERNANDO (DATOS DEL AÑO 2001)

- Total: 151.131 hab.
- Población urbana: 148.064 habitantes.
- Población rural (islas): 3.067 habitantes.

### HABITANTES POR LOCALIDADES (DATOS 2001)

- San Fernando: 69.110 habitantes.
- Victoria: 39.447 habitantes.
- Virreyes: 39.507 habitantes.
- Islas: 3.058 (Fuente: INDEC: Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2001).

### Límites entre localidades

Límite entre San Fernando y Virreyes calles Miguel Cané y Mansilla. Límite entre San Fernando y Victoria calles Quintana y Del Arca. Límite entre Virreyes y Victoria calles R. Payró, Pasteur, Mansilla y Malvinas Argentinas.

**Victoria** es una ciudad dentro del Partido de San Fernando con una población de 39.447 habitantes.<sup>43</sup>

**Virreyes** se ubica en la zona centro-este y se conecta con la Autopista acceso Tigre. Con una población de 39.507 habitantes.<sup>44</sup>

**Islas (Delta del Paraná)**<sup>45</sup>: San Fernando tiene la mayor cantidad de su territorio en Islas con una población de 5.000 habitantes (contando trabajadores que no tienen sus casas allí) y una superficie de 90.000 a 100.000 hectáreas (entre la segunda y tercera sección), la totalidad del Delta Bonaerense, pertenece a San Fernando en un 35%.

Dicho Delta, limita con los partidos de Campana y de Tigre, con la provincia de Entre Ríos y con la República Oriental del Uruguay. En septiembre del 2000, fue declarado **Reserva de Biosfera por la Unesco**, lo cual potenció

<sup>42</sup> <https://www.sanfernando.gob.ar/municipio/datos-de-la-ciudad> Consultado: 8 de agosto de 2017.

<sup>43</sup> <http://www.sanfernando.gob.ar/municipio/localidades-del-partido/victoria> Consultado: 8 de agosto de 2017.

<sup>44</sup> <http://www.sanfernando.gob.ar/municipio/localidades-del-partido/virreyes> Consultado: 8 de agosto de 2017.

<sup>45</sup> <http://www.sanfernando.gob.ar/municipio/localidades-del-partido/islas-delta-del-parana> Consultado: 8 de agosto de 2017.

las inversiones nacionales e internacionales con proyectos de crecimiento sostenible, y consolidó a la región como referente de cultivos orgánicos y modos de producción agroforestal con certificación ecológica.

**Canal de San Fernando**, es otra de las localidades del Partido de San Fernando. En ella, podemos encontrar, actualmente, el puerto de carga y, además, es el centro principal para la recepción de la producción forestal de nuestro Delta, arena y canto rodado.

En sus alrededores, se ubican astilleros, areneros, guarderías náuticas y el Club Náutico Belgrano. El edificio que funciona como puerto, se encuentra en la calle Colón al 300 y fue recuperado por el municipio para lograr una importante reactivación de la zona. Se realizaron importantes obras de reacondicionamiento para conseguir que la sede, una vez terminada, haga un contraste con la vieja estación fluvial en donde, luego de adecuadas construcciones, funciona la Prefectura Local.<sup>46</sup>

### **Secretarías**

#### **- Salud Pública, Desarrollo Humano y Políticas Ambientales<sup>47</sup>**

Centros de salud	Cantidad	Programas de salud
Centros de salud	14	Programa Materno Infantil (PMI)
Hospital de Agudos	1	Programa de Zoonosis
Unidad de Diagnóstico Precoz	1	CEMAT, Centro de Atención Temprana
Hospital de Isla (2da y 3ra sección)	2	Programa de Salud Escolar
Hospital Oftalmológico	1	Programa de Servicio de Emergencia en Vía Pública
Hospital Odontológico	1	CELIARED, Programa de Celiaquía
		PROEPI, Programa de Epilepsia
		Programa de enfermedades de Transmisión Sexual, VIH-SIDA y Hepatitis virales
		Programa de Infecciones Respiratorias Agudas Bajas (IRAB)
		Programa de Tratamiento directamente observado de tuberculosis TBC-DOT
		Programa de Diabetes – PRODIABA
		Programa de prevención del Cáncer Génito-Mamario (PROGEMA)
		Programa de Salud Sexual y Reproductiva
		Programa de Epidemiología e Inmunizaciones
		Programa de Medio Ambiente

<sup>46</sup> <http://www.sanfernando.gob.ar/municipio/localidades-del-partido/canal-de-san-fernando> Consultado: 8 de agosto de 2017.

<sup>47</sup> <http://www.sanfernando.gob.ar/municipio/secretarias/secetaria-de-salud> Consultado: 8 de agosto de 2017.

Dirección General de Desarrollo Humano, Contención e Inclusión Social	Servicios
Área Niñez, Adolescencia y Familia	Servicio Local de Protección y Promoción de los Derechos del Niño, Niña y Adolescente
	Política de Género y Diversidad Sexual
	Prevención, Promoción y Fortalecimiento Familiar
Área Discapacidad e Inclusión Social	Evaluación diagnóstica y entrega de certificados de discapacidad
Área de Capacitación y Formación Continua	Programa de Formación de Promotores de Salud
Área Prevención y Promoción de la Salud	Equipos de abordaje territorial en continente e islas
	Consultorio Municipal N°5
	Asistencia Directa y Gestión para la Accesibilidad a los Derechos
Área de Salud Mental y Adicciones	Salud Mental
	Centro Convivencial Terapéutico "Casa de Día"
	Sedronar

Área de Investigación y Cuidado de los Recursos Naturales
Reserva de Biosfera Delta del Parana
Registro de Profesionales de Seguridad Ambiental
Control de Plagas Urbanas y Vectores

Centro de Día para Adultos Ciegos y Disminuídos Visuales	
Área de Admisión, Derivación y Seguimiento	-
Área de visibilización e integración del Centro de Día en la comunidad	-
Proyectos	Jornadas educativas en las Escuelas
	Proyecto de Huerta
Área Actividades Manuales y Oficios	-
Área de Rehabilitación y Habilidadación	-
Área de Artes y Actividad Física	-

**- Educación, Cultura y Contención Social<sup>48</sup>**

Dirección General de Educación	
Servicios	Cantidad
Apoyos escolares municipales	3
Programas de educación	2
Jardines maternas municipales	6
Centro educativos integrales municipales (CEIM)	4
Taller protegido	1
Centro municipal de atención temprana	1
Centro educativo social (CES)	1
Centros Universitarios Municipales	3
Convenios Universitarios:	5
Universidad Nacional del Arte (UNA): Licenciatura en Artes Visuales	-
Universidad Nacional de Quilmes (UNQ): Arquitectura Naval y Diplomatura en Ciencia y Tecnología. Cursos de formación continua: Inglés, Portugués, Operador de PC, Excel, Electricidad naval, Carpintería naval, Plástico reforzado, Costura de velas náuticas y Organización de producción naval.	-
Instituto de Capacitación Asociación Personal Aeronáutico (ICAPA): Supervisor de rampas de aeropuerto, Operador de equipos de aeropuerto, Señalero de aeropuerto, Transporte de mercancías peligrosas, Administración contable, Inglés lenguaje técnico y Portugués lenguaje técnico.	-
Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y Fundación Argentina para el Progreso de la Enfermería (FAPE): Cursos de formación profesional: Vacunación, Administración y gestión, Cuidado domiciliario de adultos mayores, Mucama y camillero, y Cuidado en diabetes.	-
Universidad de Buenos Aires (UBA) – Facultad de Filosofía y Letras: Diplomatura en Desarrollo Profesional Docente	-

<sup>48</sup> <http://www.sanfernando.gob.ar/municipio/secretarias/secretaria-de-educacion-cultura-y-contencion-social> Consultado: 8 de agosto de 2017.

Dirección General de Deportes		
Servicios	Cantidad	Actividades
Polideportivos	9	-
Área de Personas con Discapacidad	1	Colonia de invierno y de verano, colonia semanal, escuelas deportivas, patín artístico, tenis adaptado, fútbol adaptado y participación en diferentes ligas, salidas recreativas.
Tercera Edad	1	Colonia de verano. Coro, tejido, pilates, yoga, teatro y folclore.
Actividades	24	Natación. Patín. Tenis. Remo, canotaje y optimist. Funcional. Gimnacio y running. Gimnasia rítmica, artística e integral. Free dance y taekwondo. Handball. Mix latino. Escuela deportiva. Hockey. Voley. Aquagym. Pileta libre. Danza. Yoga. Pilates. Zumba. Gimnasia aeróbica. Gimnasia localizada. Fútbol. Básquet. Actividades exclusivas de Tercera Edad.
Área de Torneos	5	Liga de fútbol (Infantil, Juvenil, Veteranos). Torneos Municipales Interescolares: participan todas las Escuelas del Distrito del Continente e Islas de Gestión Pública y Privadas. Torneos Provinciales. Torneos Interpolideportivos. Torneos de Natación (Infantil, Juvenil, Adultos).

Dirección General de Cultura	
Servicios	Cantidad
Centros Culturales	10
Instituciones barriales	12
Talleres	Más de 260*

\*en 2017

**- Modernización y Gestión Informática<sup>49</sup>**

Áreas	Servicios
Centro de Atención al Vecino	Atención en oficinas, por teléfono (0800), web, correo electrónico y stand itinerante.
	Programa el Municipio en tu Barrio

<sup>49</sup> <http://www.sanfernando.gob.ar/municipio/secretarias/secretaria-de-modernizacion-y-gestion-informatica> Consultado: 8 de agosto de 2017.

Dirección de Informática y Sistemas	Historia clínica informatizada (todos los centros de salud), internet (centros culturales, unidades de desarrollo infantil, polideportivos, la isla (45 km del continente), donde se equiparon las escuelas con internet. Equipo técnico especializado
Centro de Monitoreo de Cámaras	700 cámaras de seguridad. Bajo índice de delito: una cámara cada 3500 habitantes. 24 h del día, 365 días del año. Sistema de becas para capacitación laboral para jóvenes de San Fernando. Se forman aproximadamente 500 jóvenes sanfernandinos al año.

**Los servicios del Municipio incluye:**

- Botones de pánico
- Internet privada y pública (libre)
- Estaciones meteorológicas integrados y monitoreadas
- Lector de nivel de ríos, arroyos y cuencas
- Sistema de seguimiento vehicular, Lectores de patentes
- Alarmas en dependencias
- Sistema integral de reclamos
- Sistema de gestión y cobranza municipal
- Gran parte del partido cableado con fibra óptica
- Pantallas Led (facilita la comunicación entre el Municipio y el vecino)

**- Dirección general de Privada y coordinación<sup>50</sup>**

Área de Turismo y Murgas en Red		
Turismo	Lugares	Tipos de turismo
Busca posicionar a San Fernando como Capital Nacional de la Náutica, Reserva de Biósfera Delta del Paraná y como Ciudad Bicentenario	Polo Náutico (Costanera Municipal "Alfredo Ramón Viviant") y espacios que ofrece el Consorcio Parque Náutico, tales como el Centro de Exposiciones en Alte Martín y Escalada.	Turismo Educativo
	Reserva de Biósfera Delta del Paraná (2da y 3ra sección de islas).	Turismo Cultural
	Casco Histórico y la ciudad.	Turismo de Naturaleza
	Victoria y sus espacios, destacando sus orígenes en el ferrocarril y sus talleres.	Turismo Religioso
	Zona productiva y portuaria del Canal de San Fernando.	

<sup>50</sup> <http://www.sanfernando.gob.ar/municipio/secretarias/secretaria-de-privada-y-coordinacion/direccion-general-de-privada-y-coordinacion> Consultado: 8 de agosto de 2017.

Murgas en Red	Actividades	
Asociación Murgas en Red	Distintas campañas de participación y difusión sobre temáticas orientadas a mejorar la calidad de vida de sus integrantes y concientización.	-
	Desfile de Primavera	-
	Desfile de Navidad	-
	Gran Corso Familiar	-

Instituciones Intermedias y Desarrollo Productivo	Vinculación	Actividades
Fortalecer el vínculo con las Instituciones y coordinar actividades	Clubes Barriales	-
	Sociedades de Fomento	-
Desarrollo Productivo	Cámaras de Comercio	Capacitaciones conjuntas
	Pequeñas y Medianas Empresas	Acuerdos para la creación de nuevas fuentes de trabajo local

ANEXO V: CONVENIOS FIRMADOS



**CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN**

Entre, **SAN FERNANDO MUNICIPIO (en adelante MUNICIPIO)**, con domicilio en Madero 1218, de la ciudad de San Fernando, Provincia de Buenos Aires, representada en este acto por su Intendente, Cdr. **LUIS ANDREOTTI**, y la **FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS (en adelante FUESA)**, con domicilio en 25 de Mayo N° 586 C.A.B.A., representada en este acto por su presidente **SANTIAGO STEWART** y el Rector de la Universidad de San Andrés **CARLOS ROSENKRANTZ**, la **ASOCIACIÓN CIVIL EDUCATIVA ESCOCESA SAN ANDRÉS (en adelante ACEESA)**, con domicilio en Perú 352, C.A.B.A. representada en este acto por su presidente **DANIEL ALEXANDER** y el director de la Escuela Escocesa San Andrés **GABRIEL RSHAIID** y la **FUNDACIÓN QUINTA SAN ANDRÉS (en adelante FQSA)** con domicilio en Perú 352, C.A.B.A. representada en este acto por su presidente **TERENCIO ROBERTS** y el Ministro de la Iglesia Presbiteriana San Andrés Olivos-Centro **GERARDO MUNIELLO**, los que acuerdan en celebrar el presente Convenio Marco de Cooperación (en adelante el "Convenio Marco"), que se regirá por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** Las partes intervinientes manifiestan en este acto su voluntad recíproca de colaboración y articulación de esfuerzos en el marco de su misión y visión institucional, desarrollando en forma conjunta ofertas educativas, estudios, investigaciones, asistencia técnica, publicaciones, formación de recursos humanos sobre temas vinculados con el desarrollo urbano, orientada al desarrollo local y mejoramiento de algunas de las problemáticas de la población del Municipio de San Fernando.-----

**SEGUNDA:** Para la ejecución de proyectos enmarcados en el presente Convenio Marco, las partes acuerdan establecer mediante la suscripción de Actas Complementarias, los acuerdos de todas las partes relativos a las tareas a realizar en cada programa particular, sus alcances y plazos de ejecución, presupuesto y financiamiento necesario, así como también las prestaciones recíprocas y otros aspectos característicos del proyecto.-----

Madero 1218 - B1646DXL - 4744-7777 - San Fernando



**TERCERA:** Para el seguimiento, supervisión, coordinación y evaluación del desarrollo del presente Convenio Marco, se constituirá una comisión mixta que estará integrada, como mínimo, por un responsable designado por cada parte (MUNICIPIO, FUDESA, ACEESA, FQSA) (en adelante denominada la "Comisión Mixta").-----

**CUARTA:** Cada acción de prensa y difusión que se lleve a cabo deberá ser aprobada por todas las partes involucradas.-----

**QUINTA:** El presente Convenio Marco entrará en vigencia el día siguiente de su firma por parte de las autoridades competentes. Tendrá una duración de tres (3) años y podrá prorrogarse automáticamente por igual periodo, de no mediar comunicación fehaciente en contrario proveniente de alguna de las partes, con una anterioridad de sesenta (60) días antes de su vencimiento. Las partes, representadas por la Comisión Mixta nombrada anteriormente, se reunirán al menos una vez al año para evaluar las acciones desarrolladas en dicho periodo. Será asimismo una instancia de renovación de los compromisos que asumirá cada parte para el año siguiente en el desarrollo e implementación de acciones conjuntas. El Convenio Marco podrá ser rescindido por cualquiera de las partes por medio de una comunicación fehaciente dirigida a las restantes partes con una antelación de sesenta (60) días a la fecha de finalización del mismo. La rescisión del Convenio Marco no afectará las actividades aprobadas y que estén en curso ni generará derecho a reclamo alguno por cualquiera de las partes.-----

**SEXTA:** Las partes dan como constituidos los domicilios indicados ut-supra, a todos los fines extrajudiciales y judiciales, renunciando a todo otro fuero que no sea la jurisdicción del Juzgado de Primera instancia en lo contencioso Administrativo N° 1 de San Isidro.

En prueba de conformidad, las partes firman el presente documento, por septuplicado, y a un sólo efecto, en San Fernando, a los 6 días del mes de Agosto de 2012.-

<p>Gerardo M. Mello Ministro LESIA PRESBITERIANA SAN ANDRÉS OLIVOS - CESTRO - BRAZO NORTE</p>	<p>DANIEL ALEXANDER Asociación Civil Educativa Escuela San Andrés PRESIDENTE GABRIEL RSHAIID HEADMASTER</p>	<p>FUNDACION QUINIA SAN ANDRES HEADMASTER</p>	<p>LUIS C. ANDREOTTI PRESIDENTE SAN FERNANDO MUNICIPIO Dr. Carlos E. Rosenkrantz Rector UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS</p>
<p>Madero 1218 - B1646DRO. - 4744-7777 - San Fernando Presidente FUNDACION QUINIA DE SAN ANDRES</p>			



**ACUERDO PROGRAMA DE COOPERACIÓN BIBLIOTECARIA INTERUNIVERSITARIA**

**Acta Complementaria Nro. 1 – Convenio Marco San Andrés-MSF**

En San Fernando, a los 1 días del mes de abril de 2013, en virtud de lo estipulado en el Convenio Marco firmado el 6 de agosto de 2012, según expediente N° 4266/2012 entre Fundación Universidad de San Andrés, Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés y Fundación Quinta San Andrés y San Fernando Municipio, las bibliotecas del Centro Universitario Municipal San Fernando y la Universidad de San Andrés, representadas en este acto por: la Lic. Alicia Aparicio, Secretaria de Educación, Cultura y Contención Social, y Luis La Rosa, Gerente de Administración y finanzas y apoderado legal de la Universidad de San Andrés, respectivamente, acuerdan formalizar la creación y puesta en marcha del **Programa de Cooperación Bibliotecaria Interuniversitaria**, cuyo objetivo será ampliar los recursos y servicios ofrecidos por ambas instituciones, a los miembros de la comunidad, promoviendo en este marco, servicios conjuntos para alumnos de grado, posgrado, profesores, investigadores y personal activos de cada institución, y las que se regirán por los siguientes artículos:

**ARTICULO I:** Los servicios comprendidos en este anexo serán: 1) Lectura en sala, 2) Préstamo a domicilio 3) Acceso a bases de datos in situ 4) Referencia-----

**ARTICULO II:** Estos servicio se regirán de acuerdo a un reglamento adjunto, elaborado por ambas instituciones.-----

**ARTICULO III :** Para el desarrollo de las acciones de investigación, préstamo, y retiro de libros y documentos, estudios y otras, se elaborará y pondrá en funcionamiento, un sistema de registro de datos y papelería especial, confeccionado por la Biblioteca de la UNSA, y aprobado por ambas instituciones.-----

**ARTICULO IV :** Las partes dan por constituidos los domicilios indicados ut supra, para todos los fines judiciales y extrajudiciales, renunciando a todo otro fuero que no sea la jurisdicción ordinaria de los Tribunales del Dpto. judicial de San Isidro. -----

En prueba de conformidad, se firman dos ejemplares, de un mismo tenor y a un solo efecto.

---

**ANEXO VI: FORMULARIO DE INGRESO**

**Datos solicitados a las organizaciones de San Fernando en Red**

**Nombre de la organización \***

Dirección

Calle y Número

Barrio

Teléfono

Días y horarios de atención

**Persona de contacto (1)**

Nombre y apellido

Cargo - Responsabilidad

Celular (aclarar al lado si quiere que figure en la web o no)

Correo electrónico (aclarar al lado si quiere que figure en la web o no)

**Facebook**

**Twitter y/o Youtube**

**Correo electrónico institucional**

**Página web**

**¿En que año comenzaron las actividades de la organización?**

**Organización jurídica**

- Estatal (Municipal)
- Estatal (Provincial)
- Estatal (Nacional)
- Fundación
- Asociación Civil
- Organización sin personería jurídica
- Organización sin personería jurídica con inscripción municipal
- Privada. Obispado de San Isidro
- Registro de Culto

Otro:

### **Tipo de organización**

Esta es la "palabra clave" con la que figura la organización en el buscador del sitio web

- Biblioteca
- Centro comunitario
- Centro cultural
- Centro de apoyo e integración para personas con capacidades especiales
- Centro de apoyo escolar
- Centro de deportes
- Centro de salud
- Centro de rehabilitación
- Centro para la tercera edad
- Club
- Comedor
- Escuela
- Geriátrico
- Guardería
- Hogar
- Hospital
- Iglesia / Capilla
- Institución educativa - Nivel inicial (Jardín de Infantes)
- Institución educativa - Nivel primario
- Institución educativa - Nivel secundario
- Institución educativa - Nivel terciario
- Institución educativa - Nivel universitario
- Sindicato
- Sociedad de fomento
- Universidad
- Otro:

### **Destinatarios**

¿A quiénes se dirige principalmente el fin de la organización?

- Niños
- Jóvenes
- Adultos
- Tercera edad
- Mujeres
- Personas con necesidades especiales
- Hombres y mujeres de todas las edades
- Otro:

### **Cantidad de destinatarios**

- 0 a 50
- 51 a 100
- 101 a 200
- 201 a 500
- 500 a 1000
- más de 1000

**¿Qué temáticas aborda la organización?**

- Adicciones
- Arte y cultura
- Deporte
- Discapacidad
- Educación
- Infancia
- Medio ambiente / Ecología
- Religión / Espiritualidad
- Salud
- Trabajo comunitario
- Violencia
- Vivienda
- Otro:

**Actividades y servicios**

Mencionar solamente las actividades que se estén llevando a cabo en la actualidad

- Acompañamiento espiritual
- Actividades culturales (teatro, música, danza)
- Actividades deportivas
- Actividades religiosas
- Alfabetización
- Almuerzo
- Alojamiento
- Apoyo escolar
- Asesoramiento legal
- Asistencia directa / Donaciones (ropa - comida - abrigo)
- Atención médica
- Atención psicológica
- Capacitación con título habilitante
- Capacitación y talleres
- Computación
- Educación formal
- Merienda
- Microcréditos

- Recreación
- Otro:

**Descripción de las actividades y servicios brindados**

**¿Se necesitan voluntarios?**

- Si
- No

**Si su respuesta anterior fue "si", especifique que tipo de voluntariado estaría necesitando su organización**

**Donaciones: marcar las necesidades continuas que posee la institución**

- Alimentos no perecederos
- Calzado
- Colchones, frazadas, ropa de cama y toallas
- Dinero
- Elementos de higiene personal
- Elementos de limpieza
- Elementos de primeros auxilios
- Estufas / Ventiladores
- Juegos
- Leche
- Libros
- Material de construcción
- Material didáctico
- Medicamentos
- Mobiliario
- Pañales
- Ropa
- Utensilios de cocina
- Útiles escolares
- Otro:

**¿Hay alguna necesidad particular de la organización para la cual quiere que lo tengamos en cuenta en futuras donaciones?**

**¿Participa activamente de alguna Red?**

- Si
- No

Si su respuesta anterior fue "si", ¿en cuál/es?

**¿Trabaja con otras organizaciones habitualmente para realizar su trabajo?**

- Si
- No

Si su respuesta anterior fue "si", ¿cuáles y para qué?

**Describe el objetivo de acción que los caracteriza**

**Lema/Slogan/Frase/Misión**

**¿Desea modificar la imagen (foto, logo, etc.) que figura actualmente en su perfil de la web?**

Si su respuesta es "sí", favor de enviar a [redsaf@sanandres.esc.edu.ar](mailto:redsaf@sanandres.esc.edu.ar), detallando el nombre de la institución en el asunto.

**Comentarios u observaciones**

Fuente: archivo de trabajo interno de la Secretaría de San Fernando en Red

**ANEXO VII: LISTADO DE ORGANIZACIONES MIEMBRO DE SAN FERNANDO EN RED A DICIEMBRE DE 2017**

Acción Social Ecuménica	Escuela Secundaria N° 10
Apoyo Escolar Casita de los Sueños	Escuela Secundaria N° 13 Eva Duarte de Perón
Apoyo Escolar Compañeros de Camino	Escuela Secundaria N° 15
Apoyo Escolar Crecer	Escuela Secundaria N° 17
Apoyo Escolar Estrella de Belén	Escuela Secundaria N° 18
Apoyo Escolar Nuestra Señora de La Paz	Escuela Secundaria N° 19
Argentina Suma	Escuela Secundaria N° 22
Biblioteca Max Von Buch - Universidad de San Andrés	Escuela Secundaria N° 23 "René Favalaro"
Biblioteca Popular de San Fernando Leopoldo Murcho	Escuela Secundaria N° 26
Biblioteca Popular El Ombú	Escuela Secundaria N° 8 Presidente Perón
Biblioteca Popular Rómulo S. Naón	Escuelita de Fútbol Santa Catalina
Casa del Joven La Cueva	Espacio Artístico en breve
Catedral de la Esperanza	FM La Barca, 88.3
CEDEM, Centro de la Mujer	Fundación Hospital San Fernando
Centro Comunitario María Estrella	Fundación por el Desarrollo Comunitario San Andrés
Centro Comunitario San José	Fundación Reciduca
Centro Cultural Carlos Gardel	Hogar María Jauregui de Pradere
Centro Cultural Crecer Juntos	Hogar San Justo
Centro Cultural San Rafael	Hospital Interzonal General de Agudos Petrona Villegas de Cordero
Centro de Acceso a la Justicia (CAJ)	Iglesia Asamblea Cristiana - Ministerio sembrando fe para que el mundo crea
Centro de Atención Primaria de la Salud Doctor Pedro Di Matteo	Iglesia Comunidad Cristiana de San Fernando
Centro de Atención Primaria de la Salud Finochietto	Iglesia de Dios en Victoria
Centro de Atención Primaria de la Salud Horacio Bertrés	Iglesia de la Unión Evangélica (Ex Iglesia de la Amistad)
Centro de Atención Primaria de la Salud Italo Piaggi	Iglesia Evangélica Pentecostal Fuente de Vida
Centro de Atención Primaria de la Salud La Unión	Iglesia Evangélica Una Vida Diferente
Centro de Atención Primaria de la Salud N° 26	Iglesia Pentecostal Tiempo de Cambio
Centro de Formación Profesional Casa Abierta	Iglesia Peña de Horeb
Centro de Integración Comunitaria (CIC) Villa Jardín	Iglesia Presbiteriana San Andrés
Centro Educativo Nuestra Señora de Caacupé	Instituto Don Orione
Centro Educativo San Ramón	Instituto Madre Rafaela
Centro Educativo San Vicente de Paul	Jardín de Infantes Estrella de Belén
Centro juvenil y de formación profesional Ceferino Namuncurá	Jardín de Infantes Maximiliano Kolbe
Centro Misional Santiago Apóstol	Jardín de Infantes N° 902
Centro Universitario San Fernando	Jardín de infantes N° 915
Club Buena Vista	Jardín de Infantes N° 932 María Elena Walsh
Club de ExAlumnos San Andrés	Jardín de Infantes San Cayetano
Club Social y Deportivo Estrella Juvenil	Jardín de Infantes San Martín de Tours
Club Social y Deportivo La Torre	Jardín Maternal y de Infantes Santa Teresita

---

Club Social y Deportivo Malvinas Argentinas	JIRIMM N° 2
Club Social y Deportivo Nuestra Señora de Itatí	Lazos Solidarios
Club Villa del Carmen	Liderar
Colegio Madre Teresa	Liga de La Leche Argentina
Colegio Nuestra Señora del Rosario	Merendero 2 de Abril
Colegio Parroquial San Pablo	Mi Barriada
Colegio San Fernando	Ministerio Bartimeo
Complejo Padre José Zanochi	Ministerio Cristo La Esperanza
Cruz Roja Argentina-Filial San Fernando	Ministerio Profético Apostólico Fuego de Amor
Cruzada por la Vida	Mujeres 2000
Cuerdos de Mente - Compañía Artística	Museo de la Ciudad
CultivArte	Nuestro Lugar
Doblemano	Nutried
Educación para Compartir	Orientación a la Joven
Enseñá por Argentina	Parroquia Nuestra Señora de Aránzazu
Escuela de la Comunidad Cristiana	Parroquia Nuestra Señora de Itatí
Escuela Escocesa San Andrés	Parroquia Nuestra Señora del Carmen
Escuela Hogar María Jauregui de Pradere	Parroquia San Pablo
Escuela Primaria N° 1 Marcos Sastre	Parroquia Santa Teresita
Escuela Primaria N° 11 Bernardino Rivadavia	Potencialidades - Ludoteca Madre Teresa
Escuela Primaria N° 15 Nuestra Señora de Itatí	Programa Sumate - Sede San Gines
Escuela Primaria N° 21 Juan Bautista Alberdi	Quinta El Ombú
Escuela Primaria N° 22 Almirante Guillermo Brown	Red Proyectando Nuestro Barrio
Escuela Primaria N° 23 Amerindio	Rotary Club Punta Chica
Escuela Primaria N° 25 Nuestra Señora del Rosario	Rotary Club San Fernando
Escuela Primaria N° 28 José Ingenieros	Rotary Club Victoria
Escuela Primaria N° 3 Virgen de Luján	San Fernando Nuestro
Escuela Primaria N° 31 José Hernández	Scouts de Argentina AC
Escuela Primaria N° 32 General Manuel Belgrano	Sociedad Bomberos Voluntarios de San Fernando
Escuela Primaria N° 33 Reconquista	Sociedad de Fomento 12 de Octubre Casa del Niño
Escuela Primaria N° 35 Joaquín V. Gonzalez	Sociedad de Fomento Bartolomé Mitre
Escuela Primaria N° 36 América	Sociedad de Fomento La Unión
Escuela Primaria N° 38 Regimiento 1 Infantería Patricios	Sociedad de Fomento Martín Miguel de Güemes
Escuela Primaria N° 40 José Gervasio Artigas	TINKU - Teatro Centro Cultural
Escuela Primaria N° 5 San José de Calasanz	Universidad de San Andrés
Escuela Primaria N° 6 Victoriano E. Montes	Virreyes Rugby Club
Escuela Primaria N° 8 Hipólito Yrigoyen	Zona Imaginaria
Escuela Secundaria N° 1 Manuel Belgrano	

**ANEXO VIII: CARACTERÍSTICAS DE LA MEMBRESÍA**
**Tabla 1: Antigüedad de la organización**

Periodo	Cant. Org.	%
Anterior a 1962	23	15%
1963 - 1972	6	4%
1973 - 1982	7	5%
1983 - 1992	18	12%
1993- 2002	20	13%
2003- 2008	12	8%
2009 - 2013	15	10%
NS / NC	50	33%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

**Tabla 2: Cantidad de beneficiarios por año**

Beneficiarios por año	Cant. Org.	%
0 - 50	21	14%
51 - 100	23	15%
101 - 200	30	20%
201 - 500	32	21%
Más de 500	45	30%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

**Tabla 3: Tipo de organización según actividad**

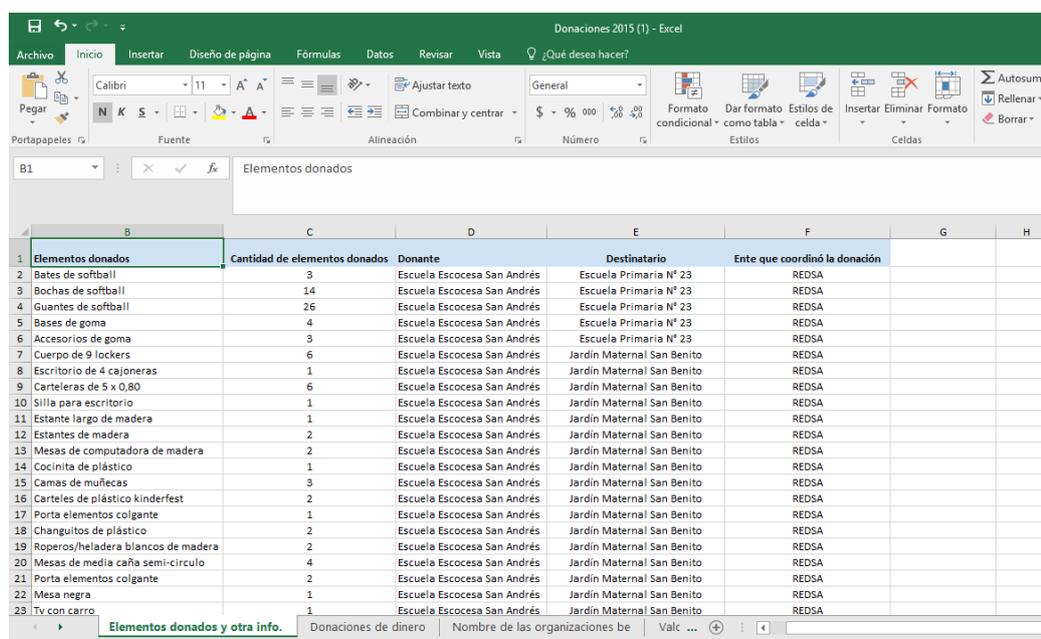
Tipo de organización	Cant.	%
Apoyo escolar	7	5%
Biblioteca	4	3%
Centro Cultural/ Comunitario	32	21%
Centro de salud	12	8%
Centro Educativo/Formación Profesional	60	40%
Club	15	10%
Hogar	2	1%
Iglesia/Capilla/Centro Espiritual	19	13%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos brindados por la Secretaría de San Fernando en Red.

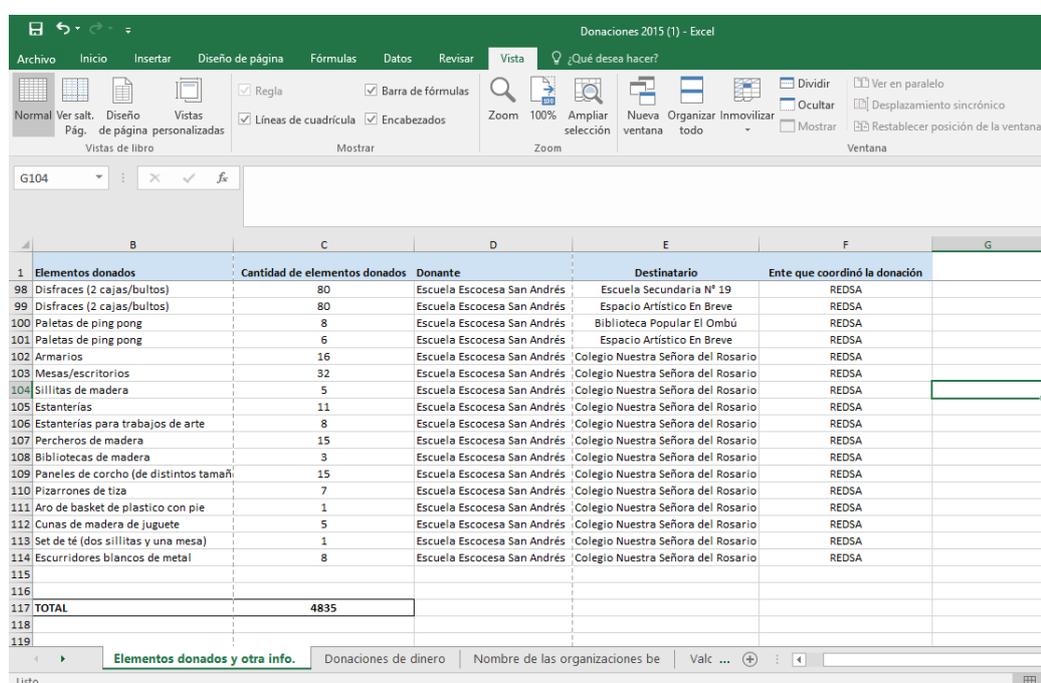
## ANEXO IX: MODELO DE PLANILLA DE REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE DONACIONES 2015

Hoja 1: Elementos donados y otra info.

Se registra: Fecha de entrega de la donación, elementos donados, cantidad, donante, destinatarios, entidad que coordinó la donación.



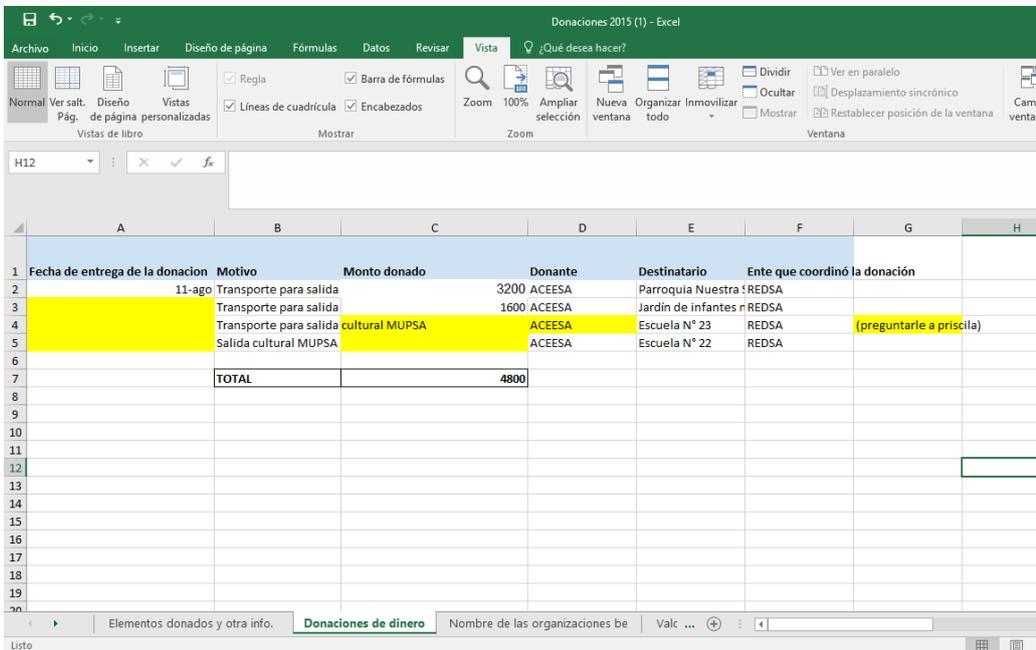
Elementos donados	Cantidad de elementos donados	Donante	Destinatario	Ente que coordinó la donación
Bates de softball	3	Escuela Escocesa San Andrés	Escuela Primaria N° 23	REDSA
Bochas de softball	14	Escuela Escocesa San Andrés	Escuela Primaria N° 23	REDSA
Guantes de softball	26	Escuela Escocesa San Andrés	Escuela Primaria N° 23	REDSA
Bases de goma	4	Escuela Escocesa San Andrés	Escuela Primaria N° 23	REDSA
Accesorios de goma	3	Escuela Escocesa San Andrés	Escuela Primaria N° 23	REDSA
Cuerpo de 9 lockers	6	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA
Escritorio de 4 cajoneras	1	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA
Cartelera de 5 x 0,80	6	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA
Silla para escritorio	1	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA
Estante largo de madera	1	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA
Estantes de madera	2	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA
Mesas de computadora de madera	2	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA
Cocinita de plástico	1	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA
Camas de muñecas	3	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA
Carteles de plástico kinderfest	2	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA
Porta elementos colgante	1	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA
Changuitos de plástico	2	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA
Roperos/heladera blancos de madera	2	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA
Mesas de media caña semi-circulo	4	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA
Porta elementos colgante	2	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA
Mesa negra	1	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA
Tv con carro	1	Escuela Escocesa San Andrés	Jardín Maternal San Benito	REDSA



Elementos donados	Cantidad de elementos donados	Donante	Destinatario	Ente que coordinó la donación
Disfraces (2 cajas/bultos)	80	Escuela Escocesa San Andrés	Escuela Secundaria N° 19	REDSA
Disfraces (2 cajas/bultos)	80	Escuela Escocesa San Andrés	Espacio Artístico En Breve	REDSA
Paletas de ping pong	8	Escuela Escocesa San Andrés	Biblioteca Popular El Ombú	REDSA
Paletas de ping pong	6	Escuela Escocesa San Andrés	Espacio Artístico En Breve	REDSA
Armarios	16	Escuela Escocesa San Andrés	Colegio Nuestra Señora del Rosario	REDSA
Mesas/escritorios	32	Escuela Escocesa San Andrés	Colegio Nuestra Señora del Rosario	REDSA
Sillitas de madera	5	Escuela Escocesa San Andrés	Colegio Nuestra Señora del Rosario	REDSA
Estanterías	11	Escuela Escocesa San Andrés	Colegio Nuestra Señora del Rosario	REDSA
Estanterías para trabajos de arte	8	Escuela Escocesa San Andrés	Colegio Nuestra Señora del Rosario	REDSA
Percheros de madera	15	Escuela Escocesa San Andrés	Colegio Nuestra Señora del Rosario	REDSA
Bibliotecas de madera	3	Escuela Escocesa San Andrés	Colegio Nuestra Señora del Rosario	REDSA
Paneles de corcho (de distintos tamaños)	15	Escuela Escocesa San Andrés	Colegio Nuestra Señora del Rosario	REDSA
Pizarrones de tiza	7	Escuela Escocesa San Andrés	Colegio Nuestra Señora del Rosario	REDSA
Aro de basket de plástico con pie	1	Escuela Escocesa San Andrés	Colegio Nuestra Señora del Rosario	REDSA
Cunas de madera de juguete	5	Escuela Escocesa San Andrés	Colegio Nuestra Señora del Rosario	REDSA
Set de té (dos sillitas y una mesa)	1	Escuela Escocesa San Andrés	Colegio Nuestra Señora del Rosario	REDSA
Escurreedores blancos de metal	8	Escuela Escocesa San Andrés	Colegio Nuestra Señora del Rosario	REDSA
<b>TOTAL</b>	<b>4835</b>			

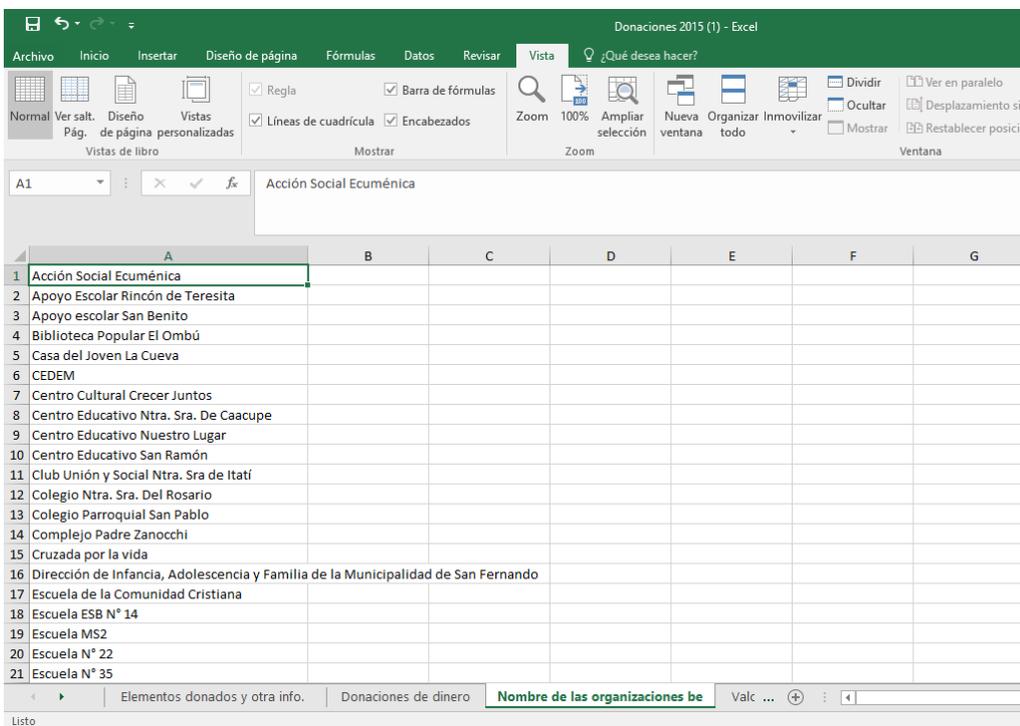
Hoja 2: Donaciones de dinero

Se registra la fecha de entrega de la donación, el motivo, el monto donado, el donante, destinatario, entidad que coordino la donación.



1	Fecha de entrega de la donacion	Motivo	Monto donado	Donante	Destinatario	Ente que coordinó la donación
2	11-ago	Transporte para salida		3200 ACEESA	Parroquia Nuestra	REDSA
3		Transporte para salida		1600 ACEESA	Jardin de infantes n	REDSA
4		Transporte para salida	cultural MUPSA	ACEESA	Escuela N° 23	REDSA (preguntarle a priscila)
5		Salida cultural MUPSA		ACEESA	Escuela N° 22	REDSA
7		<b>TOTAL</b>		<b>4800</b>		

Hoja 3: Nombre de las organizaciones beneficiarias

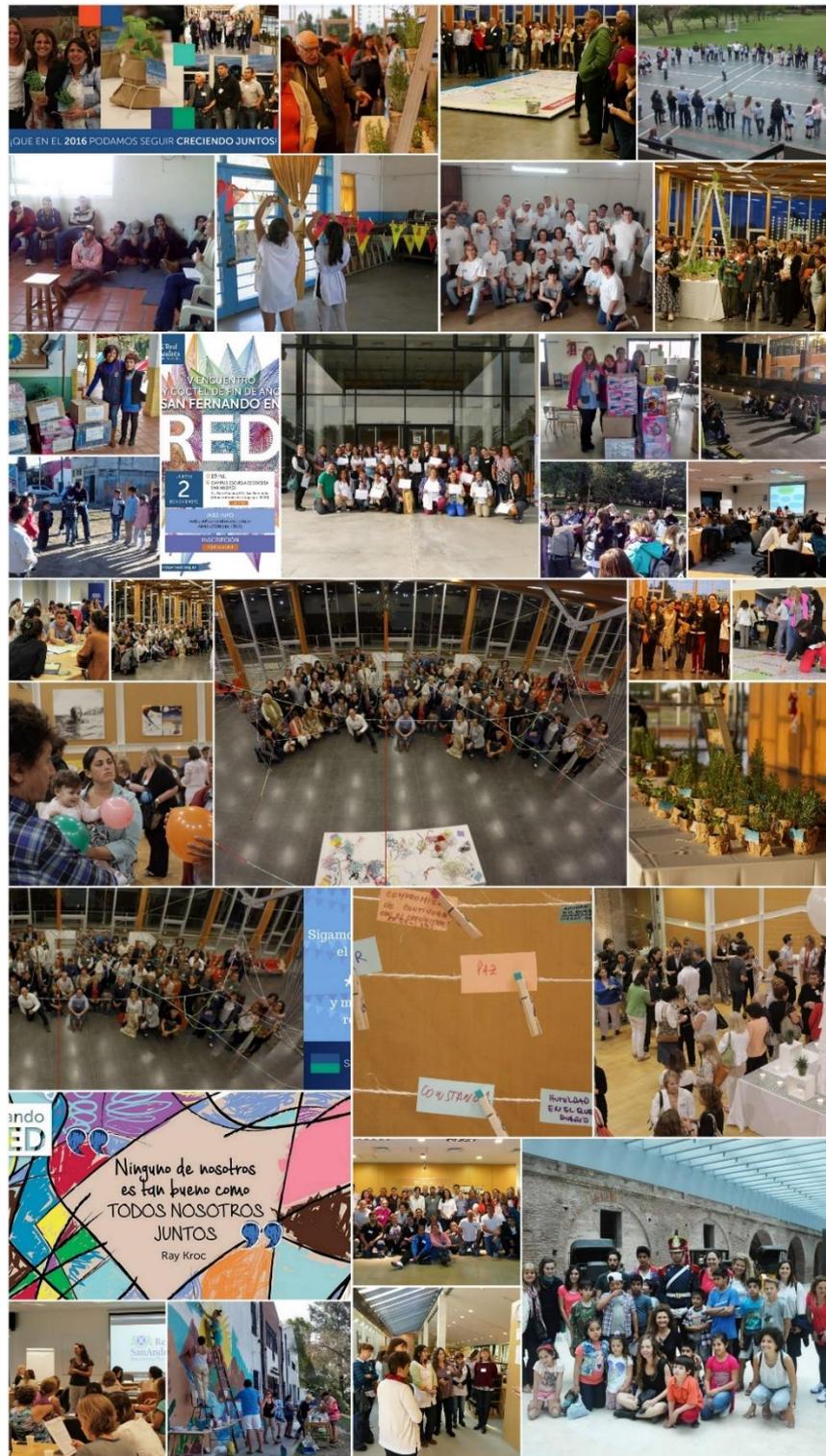


A1	Acción Social Ecuménica
1	Acción Social Ecuménica
2	Apoyo Escolar Rincón de Teresita
3	Apoyo escolar San Benito
4	Biblioteca Popular El Ombú
5	Casa del Joven La Cueva
6	CEDEM
7	Centro Cultural Crecer Juntos
8	Centro Educativo Ntra. Sra. De Caacupe
9	Centro Educativo Nuestro Lugar
10	Centro Educativo San Ramón
11	Club Unión y Social Ntra. Sra de Itatí
12	Colegio Ntra. Sra. Del Rosario
13	Colegio Parroquial San Pablo
14	Complejo Padre Zanoctchi
15	Cruzada por la vida
16	Dirección de Infancia, Adolescencia y Familia de la Municipalidad de San Fernando
17	Escuela de la Comunidad Cristiana
18	Escuela ESB N° 14
19	Escuela MS2
20	Escuela N° 22
21	Escuela N° 35

Hoja 4: Valor monetario (conteo realizado)



ANEXO X: FOTOS



Fuente: archivo interno de la Secretaría de San Fernando en Red

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL  
Universidad de San Andrés  
Vito Dumas 284 (B1644BID) Victoria, Buenos Aires  
+54 11 4725-7023 - cis@udesa.edu.ar  
<http://www.udesa.edu.ar/cis>

