

---

# **Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales**

**Gabriel Berger**

**Mercedes Jones**

**Marcela Browne**

---

Impreso en Buenos Aires, Argentina en el mes de Noviembre de 2008 por IMS Net.  
Viamonte 1141 PB (C1053ABW), Buenos Aires. Tel. / Fax: 4375-2001 [imsnet@ims.com.ar](mailto:imsnet@ims.com.ar)

Diseño de tapa: 100 k Design [www.100kdesign.com.ar](http://www.100kdesign.com.ar)

Primera Edición Noviembre de 2008

La publicación fue desarrollada con la dirección y producción editorial del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés.

Vito Dumas 284 (1644) – Victoria, Buenos Aires, Argentina. Tel.: (54-11) 4725-7023  
[cis@udesa.edu.a](mailto:cis@udesa.edu.a), [www.udesa.edu.ar/cis](http://www.udesa.edu.ar/cis)

Se autoriza la reproducción total o parcial del material en cualquier medio a condición de mencionar la fuente y de comunicarlo por escrito al Centro de Innovación Social.

## Índice

### **Parte I: Presentación del Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales**

#### **Capítulo I: Introducción y Marco**

<b>Propósito, conceptos básicos y metodología del relevamiento .....</b>	<b>8</b>
<b>Marco institucional.....</b>	<b>10</b>
<b>Encuadres, objetivos y alcances del relevamiento .....</b>	<b>11</b>
<b>Definiciones operativas y unidad de análisis .....</b>	<b>12</b>
<b>Metodología de trabajo .....</b>	<b>17</b>
<b>Marco conceptual y ejes orientadores del análisis .....</b>	<b>20</b>
Energía de mantenimiento y de progresión hacia los objetivos .....	21
La complejidad y el pensamiento complejo .....	23
Estructura y dinámica de funcionamiento .....	24

#### **Capítulo II: Resultados del Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales**

<b>Descripción y análisis de las entidades entrevistadas .....</b>	<b>26</b>
Tipo de articulación interorganizacional: identidad y estructura .....	26
Campo de actividad de las redes seleccionadas .....	28
Alcance territorial .....	29
Características de los miembros .....	32
Comunicación, tecnología e intercambio entre los miembros .....	39
<b>Procesos de gobierno .....</b>	<b>40</b>
Estructuras de gobierno .....	41
La modalidad de la toma de decisiones .....	43
<b>Evaluación y rendición de cuentas .....</b>	<b>43</b>
Monitoreo .....	45
Manejo de conflictos .....	46
<b>Proceso de gestión y administración .....</b>	<b>48</b>
Gestión del presupuesto, modelo de financiamiento y patrimonio .....	49
<b>Ciclos de crecimiento y etapas en los procesos de colaboración .....</b>	<b>51</b>
Estadios de crecimiento .....	52
Proceso de institucionalización de las entidades .....	54
<b>Logros y resultados percibidos por las redes de colaboración .....</b>	<b>55</b>
Dificultades y desafíos percibidos por las redes de colaboración .....	57

Conclusiones y reflexiones finales .....	59
Bibliografía sobre redes y colaboración .....	62
Listado de entidades seleccionadas .....	69

## Parte II: Descripción de las Redes Seleccionadas

1. <b>Foro Argentino de Radios Comunitarias (FARCO)</b> .....	73
<i>Práctica significativa: Herramientas de Comunicación entre Miembros de una Red.</i>	
2. <b>Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia</b> .....	93
<i>Práctica significativa: Declaración Explícita de Principios y Valores Compartidos por una Red</i>	
3. <b>Foro Permanente para la Promoción y la Defensa de los Derechos de las Personas con Discapacidad (Foro Pro)</b> .....	109
<i>Práctica significativa: Construcción de Visibilidad Pública como Facilitador de Identidad Colectiva en una Red.</i>	
4. <b>Plataforma Argentina de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Responsabilidad Social Empresaria</b> .....	122
<i>Práctica significativa: Las Comisiones Temáticas como Facilitadoras del Trabajo Colaborativo y la Cohesión Institucional.</i>	
5. <b>Red Argentina de Bancos de Alimentos</b> .....	137
<i>Práctica significativa: Procedimientos de Monitoreo y Capacitación como Garantes de Calidad y Direccionalidad Común en una Red.</i>	
6. <b>Red Argentina de Comercio Justo</b> .....	157
<i>Práctica significativa: Creación de Nodos y Organización del Trabajo en una Red.</i>	
7. <b>Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM)</b> .....	171
<i>Práctica significativa: Implementación y Uso de un Reglamento para las Reuniones de Comisión Directiva de una Red.</i>	
8. <b>Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI)</b> .....	190
<i>Práctica significativa: Espacios Conjuntos de Reunión y Capacitación.</i>	

9. **Red Comunicacional y Social de FM Reconquista** ..... 207  
*Práctica significativa: Capacitación Conjunta y Permanente: Proceso de Convergencia para la Acción.*
10. **Red de Apoyo Escolar y Educación Complementaria** ..... 222  
*Práctica significativa: Proceso de Incorporación de Nuevos Miembros a la Red.*
11. **Red del Conurbano Sur (RE.CO.SUR)** ..... 236  
*Práctica significativa: Cumplimiento de Objetivos y Ampliación de Actores Involucrados sin Aumento de la Membresía de la Red.*
12. **Red de Organizaciones de Ayuda a Chicos con Cáncer** ..... 249  
*Práctica significativa: Reunión Anual como Espacio de Encuentro y Visibilidad Estratégica.*
13. **Red de Organizaciones de Gestión Solidaria (GESOL)** ..... 265  
*Práctica significativa: Modelo de Monitoreo Cruzado de Miembros de una Red, Basado en el Acompañamiento y Transferencia Metodológica entre Pares.*
14. **Red de Trabajo con Adolescentes de Cáritas San Isidro** ..... 281  
*Práctica significativa: La Función de Coordinación Operativa en las Redes.*
15. **Red Latinoamericana de Arte para la Transformación Social** ..... 296  
*Práctica significativa: Proceso de Construcción de Vínculos de Confianza como Base Inicial de Conformación de una Red.*
16. **Red para la Tercera Edad de La Matanza** ..... 311  
*Práctica significativa: Diseño de un Mapa de Relaciones Institucionales como Herramienta Estratégica para la Optimización de los Recursos de una Red.*



---

## **Parte I: Presentación del Relevamiento**

---

---

## Capítulo I: Introducción y Marco

---

### Propósito, conceptos básicos y metodología del relevamiento

---

La historia de una sociedad puede ser caracterizada como un proceso de cambio permanente. En tal sentido, toda época puede considerarse de transición. Sin embargo este es un momento característico y peculiar de transformación. La arquitectura de las relaciones sociales es facilitada por tecnologías que operan a la velocidad de la luz y configuran los procesos dominantes en nuestra época. Vivimos en un mundo interconectado, en el que las naciones y los espacios se articulan en un sistema global a través de nuevas redes de comunicación. Si bien toda época puede vivirse como una transición, la sociedad contemporánea transita un período de cambios sin precedentes, por su rapidez, intensidad y extensión. Esta escala de transformación pareciera estar modificando de manera sustancial la vida de todas las personas, en todas las latitudes.

Castells (1995) afirmó que el cambio tecnológico sólo puede ser comprendido en el contexto de la estructura social dentro de la cual aquel cambio ocurre. Sin embargo, dicha comprensión requiere algo más que una descripción histórica de una sociedad determinada. Para entender la sociedad contemporánea, el postulado central del mismo autor (Castells, 2005) es que la nueva morfología social se expresa bajo la modalidad de redes, entre cuyos atributos destacables están la "interconexión" y la "flexibilidad". La topografía es novedosa, marcando espacios virtuales junto con espacios materiales concretos, concentrados en dimensiones geográficas muy fuertes y diferentes, el orden global y el espacio local.

Asumiendo que la forma de organización social en red ha existido en otros tiempos y espacios, para Castells lo nuevo sería su expansión a toda la estructura social. Lo distintivo de lo que está sucediendo en las últimas dos décadas es un salto de paradigma, muy parecido al que ocurrió cuando se constituyó la sociedad industrial. El modelo de sociedad resultante es caracterizada como una estructura construida en torno a redes de información a partir de la tecnología de información erigida en Internet. Pero Internet, en ese sentido, no es simplemente una tecnología; es el medio de comunicación que configura la forma organizativa de las sociedades contemporáneas. Internet es el corazón de un nuevo paradigma sociotécnico que constituye, en realidad, la base material de las formas de relación, de trabajo y de comunicación. Lo que permite Internet es procesar la virtualidad y transformarla en realidad, constituyendo lo que Castells denomina la "sociedad red."

En otras palabras, al hablar de sociedad red se hace referencia a un modelo social que consiste en una nueva manera de articulación de las personas, acompañada por expresiones tecnológicas concretas y fundamentales. Las redes informáticas son mucho más que una infraestructura tecnológica. Son redes sociales que atraviesan las organizaciones y las transforman en complejos



esquemas, difíciles de reconocer si se utilizan las categorías de análisis tradicional. Por lo tanto, el desafío analítico es iluminar lo que hoy no resulta evidente.

Algunos analistas destacan que las nuevas tecnologías son integradoras. Como producto o recurso, impulsan el fenómeno de la interconexión a la vez que hacen relativas las nociones de tiempo y espacio, determinantes en los modelos organizativos y de comunicación tradicionales. Desde esta perspectiva, se está frente a la constitución de nuevos entornos cooperativos y la redefinición de los vínculos y objetivos comunes. Como afirma Beck, (2008: 248) sería demasiado sencillo suponer que la globalidad funda por sí sola comunidad, la urgencia de los peligros globales de nuestra civilización (las redes tecnológico informativas, los flujos financieros o las crisis naturales) instan a una cooperación, no debido al amor universal sino a la conciencia de los riesgos comunes que empujan al mundo a una comuna autoimpuesta. Al mismo tiempo, la otra cara de la integración tecnológica y social es la exclusión social y la vulnerabilidad. Una faceta de la exclusión social, la tecnológica, es llamada “brecha digital” y genera una serie de consecuencias, como la falta de formación y/o la imposibilidad de acceder a una cultura de la cooperación y el intercambio, lo cual refuerza la desigualdad.

En este contexto, tendría que resultar indiscutible para cualquier entidad del siglo XXI que la gestión de vínculos de colaboración, tanto en lo interno como en lo externo, es de vital importancia y que asumirlo en profundidad posibilitaría superar problemas de escala y transitar con mayor comodidad el camino en el que cada una de las organizaciones elige sostener su rumbo. En particular, en el contexto de nuestro país, se ha producido un importante crecimiento en cantidad y heterogeneidad de organizaciones de la sociedad civil, muchas de ellas ubicadas en la misma ciudad o región. Sin embargo, esta cercanía o proximidad no da garantía de que éstas se conozcan y, menos aún, que articulen actividades. La desarticulación de acciones hace que la posible colaboración se transforme en superposición de actividades, en competencia por el acceso a los recursos, debilitando la confianza de las entidades voluntarias frente a otros actores, la pérdida de fuerza como colectivo social y la disminución de potencia en sus estrategias y logros.

En síntesis, corresponde ver a los procesos colaborativos entre organizaciones de la sociedad civil como parte de la construcción de capital social a partir del cual los actores pueden seguir sus propios fines o intereses, potenciar sus resultados e influir sobre otros actores. Pero, al mismo tiempo, corresponde reconocer que el desarrollo de prácticas de colaboración no se produce espontáneamente ni con facilidad. Por lo cual explorar procesos, prácticas y herramientas que promuevan el fortalecimiento de las articulaciones existentes y estimulen la conformación de nuevos modelos de colaboración, resulta fundamental para el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil. En respuesta a este desafío, es que se ha realizado el *“Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales”*.

## Marco institucional

---

Este “*Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales*” integra las iniciativas de investigación y estudios llevados adelante por el Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés. La misión del Centro de Innovación Social es contribuir a fortalecer la calidad y el funcionamiento de las iniciativas sociales de las organizaciones de la sociedad civil, las empresas, las fundaciones y grupos donantes con el propósito de promover así la participación ciudadana, la gestión efectiva de las organizaciones sociales y las instituciones donantes, la inversión social responsable y la responsabilidad social de los empresarios y de las empresas. El Centro de Innovación Social desarrolla actividades de generación y difusión de conocimientos relevantes, formación académica, capacitación y producción de contenidos educativos.

Este relevamiento contó con el apoyo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y no hubiera sido posible sin la colaboración y el apoyo de las entidades seleccionadas. Se desarrolló en distintas etapas durante el año 2007 y culminó con la edición de este documento en noviembre de 2008.

El “*Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales*” respondió a la clara convicción de que los actores sociales eran interdependientes y que el futuro como sociedad y como país depende de la creación de vínculos y articulaciones capaces de fortalecer el capital social y de crear valor para el conjunto de la comunidad. Este relevamiento, centrado en la identificación de prácticas replicables de cooperación y de colaboración, apuntó a producir una sinergia entre las acciones de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y la reflexión sobre las propias prácticas, con el propósito de acompañar un proceso creciente de conocimiento que contribuyera a fortalecer la sustentabilidad y efectividad de las organizaciones con fines sociales.

En la búsqueda de relevar prácticas efectivas, este estudio puede ser considerado como parte de un proyecto más amplio. Cabe mencionar dos iniciativas anteriores a la que se está presentando, también apoyadas por el GCBA, y que son: en primer lugar, el “*Estudio de Buenas Prácticas de Gobierno en Organizaciones Sociales*”, realizado en 2005, y que permitió la identificación, descripción y sistematización de cuarenta y ocho prácticas significativas en el gobierno de las organizaciones sociales y su disseminación a otras entidades. Por otra parte, el siguiente trabajo desarrollado sobre voluntariado fue el “*Estudio de Buenas Prácticas de Gestión de Recursos Humanos Voluntarios en Organizaciones Sociales*”, concluido en el mismo año, y que hizo evidente la importancia del voluntariado. Gracias a las cuarenta y ocho prácticas seleccionadas en este nuevo estudio se demostró que es posible generar aprendizajes y difundirlos, tomando al voluntariado como un pilar sustantivo de la dirección institucional, así como también en la gestión operativa de las organizaciones con fines sociales (ambos estudios están disponibles en [www.gestionsocial.org](http://www.gestionsocial.org)).

Siguiendo con esta línea, el “*Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales*” se propuso describir los procesos de colaboración interorganizacional existentes al interior de 16 entidades sociales que adoptaron la denominación de redes, foros y plataformas. Al mismo tiempo, se buscó poner en valor algunas de las prácticas significativas y replicables que estas organizaciones implementan y utilizan.

El equipo responsable del estudio estuvo constituido por Gabriel Berger como director, Mercedes Jones como coordinadora del proyecto, Marcela Browne como coordinadora y analista de campo, y Lucía Reparaz a cargo de la secretaría. Leopoldo Blugerman, Carolina Agrest y Adrian Darmorhaj participaron en distintos momentos del proceso facilitando la recolección de datos, el análisis bibliográfico y la redacción y corrección del texto final.

## **Encuadre, objetivos y alcances del relevamiento**

---

El estudio que se presenta tuvo por objeto recabar información que permitiera sistematizar modelos de cooperación y formas de trabajo colaborativo entre organizaciones de la sociedad civil. Se profundizaron también aquellas experiencias y aprendizajes que representaran un aporte en términos de procesos sociales colaborativos eficaces. Estos hallazgos tomaron especialmente en cuenta la descripción de prácticas significativas y replicables.

Para llevar adelante los propósitos del relevamiento, focalizados en la tarea de identificar, difundir y promover las experiencias y prácticas de articulación y colaboración entre OSC, se realizaron las siguientes acciones:

- Selección de 16 entidades que respondieran a un modelo de articulación interorganizacional, a partir de las sugerencias de personas y organizaciones que actuaron como informantes clave.
- Realización de entrevistas en profundidad, registro de datos específicos y sistematización de la información sobre las 16 entidades seleccionadas. En la descripción de cada entidad se implicó a los propios integrantes, buscando validar la sistematización realizada.
- Descripción sintética y análisis comparativo de las 16 experiencias de colaboración entre OSC, de manera tal de facilitar su conocimiento, posibilitar aprendizajes y sistematizar herramientas cuya aplicación pudiera ser útil a otras entidades sociales.
- Difusión digital de los resultados a contactos establecidos previamente, y su publicación en la biblioteca virtual [www.gestionsocial.org](http://www.gestionsocial.org)

El estudio hace referencia a aspectos determinados del proceso colaborativo que se realizó entre entidades sociales y cuya base fueron las relaciones de intercambio. Estos vínculos implicaron una dinámica de construcción permanente, no obstante lo cual se realizó un corte en el tiempo y

se registró la realidad organizacional de las entidades seleccionadas, según la descripción brindada por sus integrantes a finales de 2007. En este contexto temporal-espacial, y a fin de diseminar aprendizajes, se elaboró la reseña práctica de experiencias asociadas que reflejaron un trabajo concreto de articulación y gestión entre diversas organizaciones sociales. Este proceso permitió también “generar un espejo” a las mismas entidades que participaron del estudio. La posibilidad de verse reflejadas en una descripción acotada y parcial, pero sistemática, les brindó algunas ideas sobre cómo optimizar el uso de los recursos compartidos y potenciar sus acciones.

## Definiciones operativas y unidad de análisis

---

El proyecto fue desarrollado como un relevamiento exploratorio, y con este enfoque se avanzó en la clarificación de conceptos que hicieran viable una comprensión de la unidad de análisis: los procesos de colaboración entre organizaciones con fines sociales, cuyos participantes denominan como redes, foros y plataformas interorganizacionales.

Este estudio fue exploratorio en el siguiente sentido: no partió de una hipótesis a comprobar, ni buscó explicaciones que fundamentaran un modelo o teoría. No tuvo pretensiones de alcanzar generalizaciones ni de identificar ningún tipo de tendencia. No se trató tampoco de establecer recetas para la acción, sino de comprender que este relevamiento fue planteado desde la potencialidad de generar preguntas y sugerir ideas apropiadas para iluminar prácticas sociales de colaboración ordenadas en contextos específicos, en un espacio y tiempo determinados.

Conviene tener en cuenta, sin embargo, que, unidas a esta sistematización de experiencias concretas, se realizaron algunas aproximaciones teóricas acotadas. En este diálogo entre teorías de alcance medio<sup>1</sup> y prácticas sociales se posibilitó una dinámica de producción de conocimiento que, al unirse a otras explicaciones y sistematizaciones, facilitaron procesos de construcción colectiva del conocimiento.

El trabajo partió de la premisa -ya clásica- de que los conceptos sirven para buscar pautas, regularidades o uniformidades en el mundo que nos rodea, y por lo tanto éstos no son ni verdaderos ni falsos, sino más o menos útiles (Chinoy, 1973). En este sentido, el valor operativo de las definiciones conceptuales reside en su utilidad como herramientas para orientar la observación de los hechos, y con este propósito se realizaron definiciones operacionales de los conceptos referidos a los “procesos de colaboración entre organizaciones”, a las “redes interorganizacionales”, y a las “prácticas significativas.”

---

<sup>1</sup> Concepto introducido por el sociólogo norteamericano Robert K. Merton. Por oposición a las teorías explicativas amplias o grandes sistemas, las teorías de alcance medio refieren a marcos teóricos y conceptuales restringidos y aplicados a sectores concretos de la organización social. La gran teoría explicativa podría surgir en un estadio de desarrollo posterior, cuando un número considerable de investigaciones y descripciones confluyan y permitan realizar una comprensión de mayor profundidad sobre los fenómenos sociales en estudio.

Es preciso aclarar que el estudio no tomó como base el cuerpo de investigación acumulado a lo largo de los últimos veinte años en el campo del análisis de redes, ni focalizó el análisis en aspectos en los que este tipo de estudios suele centrarse, como los niveles de conectividad, la cantidad de nodos y *hubs* o la densidad de las redes. El relevamiento se ubicó, en cambio, un paso más atrás y exploró diferentes formas organizacionales, sin pretender evaluar si estos modelos responden efectivamente a lo que la literatura caracteriza como redes sociales. En este sentido, el trabajo realizado evitó caer en simplificaciones y concluir rápidamente que todas las organizaciones que fueron seleccionadas, deberían ser consideradas redes sociales porque compartían un modelo colaborativo de trabajo. Describir estas formas de colaboración sin rotularlas exclusivamente como redes, pero sospechando que algunas de ellas pudieran serlo, fue parte de una tarea de descubrimiento que permitió una mirada más amplia sobre las distintas formas sociales que adopta la colaboración entre organizaciones y, sin categorizarlas, tratar de perfilar algunas de sus características.

Por lo tanto, a partir de la información recolectada se implementó un análisis cualitativo orientado a establecer características y aspectos relevantes dentro de las acciones colaborativas seleccionadas. El análisis expuesto en este documento fue realizado exclusivamente en torno a la manera en que las organizaciones sociales gestionaron la colaboración, excluyendo del foco del estudio los variados y ricos aspectos que se refieren a la razón de ser de estos agrupamientos y al cumplimiento de objetivos y resultados alcanzados como producto de las tareas conjuntas que llevaron adelante. En otras palabras, la descripción no se centró en el cumplimiento de la misión de las entidades y sus logros, reconociendo sin embargo que no es posible realizar una descripción integral de las interacciones sociales si no se comprende que éstas se ven condicionadas por elementos del entorno, por la estructura o forma que las caracteriza y por los resultados que buscaron obtener con sus actividades.

El presente *“Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales”* partió de algunas definiciones básicas de los conceptos de red y de la colaboración interorganizacional.

Pareciera que la fuerza instrumental del concepto de red interorganizacional apunta a señalar y ampliar el foco de análisis hacia nuevas modalidades organizativas. Sin embargo, podría afirmarse que las redes sociales existen como estructura básica de la sociedad desde el surgimiento de las comunidades, como forma de organización humana. Frente a esta aparente oposición, se podría establecer una relación dialógica<sup>2</sup>, aceptando que las redes sociales son fenómenos de larga data y que, al mismo tiempo, resultan ser una modalidad nueva de interacción caracterizada por estructuras que emergen como originales patrones de sociabilidad y que exigen una comprensión más profunda del fenómeno de la conectividad y sus efectos, que trascienden las relaciones interpersonales para permear procesos interorganizacionales. La creciente utilización del término red para referirse a distintas formas de vinculación y articulación señala que la idea de red funciona como metáfora de gran poder simbólico.

---

<sup>2</sup> Concepto tomado de Edgard Morin: todo aquello que es contrario y al mismo tiempo complementario.

En una primera aproximación, cuando se hace referencia a sistemas de relación caracterizados como redes sociales, las definiciones toman en cuenta aquellos aspectos que hacen a los vínculos entre actores interdependientes y a objetivos comunes. Por ejemplo: “...se entenderá por red a un conjunto de actores (individuales, coaliciones, organizaciones, etc.), que se encuentran vinculados en relaciones sociales de interdependencia que toman forma alrededor de una problemática en particular” (Kickert, Klijn y Koppenjan, 1997 p.5).

El concepto de red también rescata la *flexibilidad*, junto con la *dependencia mutua* voluntariamente elegida. Estos vínculos admiten que al compartir recursos pueden producirse cortes, momentos de desarticulación y activación por parte de los actores sin que los quiebres signifiquen rupturas permanentes ni la dependencia, actúe como garantía de continuidad: “...las redes también son consideradas conexiones definidas por relaciones mutuas de dependencia’ (Scharpf, 1978) o ‘actores conectados por dependencia de recursos y que se distinguen entre sí por quiebres en la estructura de dependencia de recursos’ (Benson, 1982).” (Kickert, Klijn y Koppenjan, 1997 p.5).

Otros análisis de las redes resaltan los *vínculos y el intercambio* de recursos que requieren medios y dispositivos específicos para circularlos, donde la tecnología resulta una aliada significativa: “Grupo interconectado de personas unidas unas con otras de manera tal que les permite una cooperación beneficiosa, la cual puede adoptar diversas formas, incluidas el intercambio de bienes e ideas. Como cada red, en última instancia, está compuesta por gente, la forma en que logran tener acceso y conectarse entre sí puede estar mediada, por ejemplo, por una computadora o una organización.” (Grewal, 2008, p. 20)

Finalmente, un diverso grupo de analistas ponen énfasis en los *mecanismos y procesos* que brindan estabilidad y predictibilidad a la definición de redes: “mecanismos para coordinar actores independientes que mantienen compromisos y relaciones de largo plazo que les aseguran cierto grado de estabilidad y capacidades de cooperación y colaboración mediante intercambios repetidos en el tiempo” (Hollingsworth y Boyer, 1997; Campbell, Hollingsworth y Lindberg, 1991, p.4).

En base a estas distintas perspectivas, el relevamiento refiere a una red interorganizacional como: *un sistema abierto de articulación entre organizaciones de la sociedad civil, que puede ser entendido como un tejido de relaciones e intercambios, que son por naturaleza dinámicos, consistentes y autorregulados, que logran alguna duración en el tiempo, se agrupan alrededor de una temática particular y persiguen objetivos comunes.*

Esta definición destaca algunos atributos de las redes interorganizacionales. Por un lado, una red es concebida como un conjunto de elementos que actúan en forma dinámica, están en desarrollo y cambian de estructura y composición para su funcionamiento. La consistencia se refiere a la tendencia a compartir una actividad estructurante, coherente con el propósito que une a sus integrantes. La autorregulación presupone un conjunto organizado e integrado de principios y reglas de funcionamiento que facilitan la interacción y dan continuidad a la relación. En el

desarrollo de toda red existen fuerzas que tienden a romper o desorganizar la relación, pero estas son contrapesadas por fuerzas de integración.<sup>3</sup>

Por otra parte, aunque las redes pueden ser definidas como relaciones entre actores, ya sean estos individuos, unidades de trabajo, u organizaciones, el foco del estudio atendió primordialmente a las “*redes interorganizacionales*”, es decir, aquellas articulaciones cuyos nodos son entidades con fines sociales. Corresponde aclarar que, de los casos seleccionados, algunos pocos admiten entre sus miembros personas individuales junto con organizaciones, y también entidades gubernamentales junto con entidades voluntarias.

Como Róvere y Tamargo (2005) afirman, las redes, en la medida en que se constituyen en espacios de identificación, reconocimiento e intercambio entre sujetos y actores diversos, son una plataforma posible desde la cual *gestionar acciones en forma conjunta*, lo cual permite considerar formas de cooperar y colaborar. Al mismo tiempo, no es preciso caracterizar a las redes solamente en términos de cooperación y colaboración ya que cada punto de contacto en una red puede ser una fuente de conflicto como también de armonía (Powell, 1990, p.305). En este estudio, sin embargo, se resaltaron los *procesos de colaboración* por sobre los de competencia y conflicto entre los miembros.

En términos generales, puede definirse la colaboración colectiva como un proceso emprendido por un conjunto de actores independientes (en este caso organizaciones), que se asocian voluntariamente, manteniendo su propia autonomía e identidad, para alcanzar un objetivo común y consensuado que no podrían lograr individualmente. La colaboración puede darse en un plano formal o informal de relación, pero sucede que en el desarrollo paulatino de los vínculos se van generando marcos de funcionamiento y normas que posibilitan el desarrollo de intercambios. En este sentido, la colaboración puede ser entendida como: “*Un proceso en el cual actores autónomos interactúan a través de negociaciones formales e informales, creando de manera conjunta reglas y estructuras que gobernarán sus relaciones y formas de actuación o de decisión en los asuntos que los motivaron a unirse; es un proceso que involucra normas compartidas e interacciones mutuamente beneficiosas.*” (Thompson, A, M, 2001, citado en Thompson, A. M. & J. Perry, 2006, p.23).

Entender la colaboración interorganizacional como el resultado de un proceso que puede tener distintos niveles de intensidad permitió ordenarlo en etapas de creciente profundidad, que fueron desde un menor grado de intercambio hasta uno mayor (Himmelman, citado por Kitzin en

---

<sup>3</sup> Conceptos adaptados de la teoría general de los sistemas complejos. Von Bertalanffy (1976), Wiener (1988), Morin (1997)

Dees et al, 2002). En el continuo de colaboración de Himmelman se parte de un primer nivel de *interacción*, donde simplemente existe un intercambio de información para beneficio mutuo. Se sigue con un nivel superior, el de la *coordinación*, que incluye el intercambio de información, pero al que se incorporan ajustes en las actividades de cada parte para facilitar la búsqueda de un objetivo común. La *cooperación*, como estadio subsiguiente, muestra intercambio de información, ajustes en las propias actividades y se le suma el compartir recursos para mutuo beneficio y para lograr un objetivo común. Por último, la *colaboración* agrega al intercambio de información, a los ajustes en las actividades propias y a compartir recursos, el fortalecimiento de la capacidad de las otras organizaciones para beneficio mutuo y para lograr un propósito común.

Cada nivel de relación entre organizaciones tiene sus propias características y requiere mayores grados de compromiso de los participantes. En la misma línea, Thompson y otros (2006)<sup>4</sup> señalan:

*La cooperación por una meta compartida mueve hacia la colaboración. El todo es mayor que la suma de las partes. Se pueden alcanzar fines individuales, pero hay un producto adicional que es compartido (aunque no mutuamente excluyente) separado de los fines individuales... Esta definición sugiere un mayor nivel de acción colectiva que aquel de la cooperación o coordinación. La cooperación o colaboración difieren en términos de la profundidad de la interacción, integración, compromiso, y complejidad, donde la cooperación cae en el extremo más bajo del continuo y la colaboración en el extremo alto (Alter & Hage 1993; Himmelman 1996; Mattessich & Monsey 1992).*

En forma similar, Róvere (2002) señala que existen instancias de vinculación entre entidades que suelen ser incrementales y permiten diferenciar fases en la consolidación del vínculo más allá de las formas que adopten. Hay un núcleo de relaciones que para su fortalecimiento y consolidación requieren gradualismo y continuidad de los vínculos.

La definición operacional de modelo de colaboración que se utilizó en este trabajo fue la siguiente: *sistema de articulación entre organizaciones sociales orientado al intercambio de recursos - tiempo, conocimientos, contactos, afecto, dinero, etc.-, a la realización de actividades compartidas, y/o al desarrollo de acciones colectivas de incidencia en el entorno.*

La colaboración implica tener una visión conjunta acerca de la naturaleza de la relación entre las partes, y compartir poder, recursos, responsabilidades, toma de decisiones y rendición de cuentas para cumplir con un propósito común. La colaboración exige mutualidad y equidad en los vínculos y se fundamenta en altos grados de confianza.

---

<sup>4</sup> P. 23. Palabras destacadas en el original.



Junto con la descripción de los modelos de intercambio y colaboración entre organizaciones sociales y la comprensión de su dinámica y funcionamiento, se buscó la exploración y registro de algunos dispositivos que eventualmente permitieran aprender y diseminar estas experiencias. Este proceso identificó *prácticas significativas* que hacen al mejor funcionamiento de una estructura de articulación colaborativa, tomando en cuenta aquello que los miembros de estos ámbitos consideraron como mecanismos útiles de organización, gestión y resolución de situaciones problemáticas.

La definición operacional utilizada considera como práctica replicable y/o experiencia significativa a toda *acción o herramienta que facilite el funcionamiento conjunto, se dirija a la resolución de un problema, logro de un objetivo, optimización de la gestión de la red interorganizacional, a una mejor prestación de servicios o al aumento de la productividad, la calidad o la efectividad de la colaboración conjunta*. (adaptado de: Berger, Jones, et al, 2005a, p. 2). La experiencia significativa se reconoce porque ha dado resultados con mejoras tangibles y sostenibles. Puede ser utilizada por otros en forma total o parcial a partir del análisis y adaptación crítica a una nueva situación o contexto, realizando los ajustes y modificaciones necesarias, pero capitalizando el aprendizaje obtenido por la red interorganizacional.

Dentro de estos casos de colaboración interorganizacional seleccionados se rescató en cada uno de ellos una práctica significativa y se describieron esas experiencias y aprendizajes como un aporte en términos de procesos sociales de articulación. Estos hallazgos tomaron especialmente en cuenta la descripción de prácticas replicables relacionadas con puntos críticos tales como: declaración de principios y valores, pautas y marcos normativos, función de coordinación, organización del trabajo, monitoreo y capacitación, construcción de identidad, herramientas de comunicación e incorporación de nuevos miembros, entre otros.

## **Metodología de trabajo**

---

Las etapas en el desarrollo del relevamiento fueron:

1. Diseño de los instrumentos del estudio.
2. Consulta a informantes claves para identificar 16 redes interorganizacionales.
3. Obtención de datos preliminares y selección de los casos de estudio.
4. Realización de entrevistas a miembros de los casos seleccionados.
5. Recopilación de materiales y registro de la información obtenida.
6. Procesamiento y análisis de los datos.
7. Elaboración del documento con los resultados del relevamiento.

En este trabajo se diseñaron tres herramientas para la recolección y sistematización de información:

- *Matriz de selección de casos*: se utilizó para ubicar las organizaciones identificadas en base a las variables de cantidad de miembros, foco temático, y grado de formalización y desarrollo. Esta matriz se utilizó para seleccionar a las entidades que se incluyeron en el relevamiento.
- *Guía de entrevistas*: listado de preguntas orientadoras que permitieron recorrer de manera flexible y ordenada la información que debía recolectarse en las entrevistas. El dispositivo se diseñó para lograr la libertad en las asociaciones y respuestas de la persona entrevistada y, posteriormente, facilitar el trabajo conjunto en la elaboración del relato y completar las descripciones de cada entidad.
- *Matriz de análisis comparativo*: cuadro utilizado como medio de ordenamiento de la información que permitió analizar cuantitativamente algunos datos, observar similitudes y disparidades en los diversos temas de interés y sistematizar los resultados obtenidos.

El proceso de selección de casos estuvo centrado en identificar primero “entidades que trabajaban articuladas en modalidad de red interorganizacional y generaban procesos colaborativos en áreas específicas.” Para la identificación de entidades se tomaron en cuenta las siguientes fuentes:

- Consultas realizadas a informantes claves: fundaciones donantes que conocían la existencia y el desempeño de redes interorganizacionales (Fundación Avina, Ashoka, etc.), expertos, especialistas, profesionales de la sociedad civil.
- Rastreo de redes interorganizacionales a las que pertenecían los egresados del Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro de la Universidad de San Andrés.

Se consultó a 44 informantes claves, y con las referencias obtenidas se realizó un listado de 126 entidades, de las cuales se evaluaron 46 de ellas; fueron pre-seleccionadas y contactadas 25 entidades, y por último se entrevistaron 16 organizaciones sociales.

En el proceso de selección final se utilizaron cuatro razones principales para priorizar los casos:

- *Tipo de articulación de las entidades*: hay entidades que parecen redes de colaboración pero no funcionan como tales. No son un conjunto de organizaciones autónomas trabajando con una visión compartida y un objetivo común. Aunque son visualizadas por otros como un modelo de articulación interorganizacional y se denominan a sí mismas redes, analizándolas detenidamente reflejan una estrategia de expansión territorial de uno de sus miembros. Este tipo de articulación se caracteriza por la presencia de una “entidad predominante” que extiende su visión y el alcance territorial de sus programas y actividades, liderándolas y determinando el funcionamiento, a un conjunto de organizaciones que los desarrollan. Dentro de este modelo las relaciones entre los integrantes o nodos son de menor intensidad que las existentes entre cada uno de ellos y

la organización “predominante”. En general prevalece una estructura radial de los intercambios, donde la entidad impulsora se ubica en el centro, en una configuración de uno a muchos. Si bien este tipo de modelo de trabajo es fundamental para desarrollar estrategias de crecimiento y escala, no constituyó el foco de interés en este relevamiento.

- *Composición de sus integrantes:* ya que el foco del estudio eran organizaciones con fines sociales, se decidió no incluir aquellas redes que estaban integradas solamente por individuos. No obstante, se incluyeron dos entidades que, además de organizaciones, admitían como miembros a personas que participaban en carácter individual.
- *Tamaño de las entidades:* las acciones de colaboración varían en su modalidad, en función de las relaciones de articulación que se establecen entre las partes, su composición y el número de actores incluidos. Reconociendo que cuando una red incluye a varias decenas de socios se comienzan a observar procesos de representación sectorial, construcción de identidad y modelos de interacción mediatizados, no directos, el relevamiento priorizó aquellos casos en los que se privilegiaban los intercambios directos entre los miembros.
- *Dificultad de acceso:* aunque cumplían con los requisitos establecidos, no fueron incluidas en la selección aquellas entidades alejadas geográficamente de la ciudad de Buenos Aires y/o del Conurbano Bonaerense, salvo en un solo caso en el que fue posible realizar una entrevista personal a pesar de tratarse de una entidad con sede en la Patagonia. Se priorizaron los contactos cara a cara para las entrevistas aunque fueron luego reforzados por intercambios por correo electrónico, Skype y teléfono.

La descripción detallada de las organizaciones seleccionadas será profundizada en otra sección de este documento. Sin embargo, convendría adelantar algunas características de manera de entender el perfil de las entidades incluidas en el relevamiento. Con respecto al *tamaño*, se incluyeron en el estudio entidades pequeñas y medianas. De las 16 organizaciones entrevistadas, sólo 2 superaban los 50 miembros, y las redes restantes fluctuaban entre los 10 y 20 miembros aproximadamente. El *alcance territorial* -el espacio geográfico dentro del cual la organización desarrollaba sus actividades- se concentraba mayoritariamente en el nivel nacional. La minoría de los casos estudiados trabajaba en el nivel local del municipio o en el nivel provincial- regional, mientras que una sola organización realizaba sus tareas en el plano internacional, aunque su sede se encontraba en la Argentina. En cuanto a la *antigüedad*, se podría hablar de una relativa juventud en la mayoría de las entidades estudiadas, ya que sólo 3 redes llegaban a los 20 años de existencia, mientras que el resto se ubicaba entre los 5 y 10 años de vida.

La recolección de datos estuvo centrada en la realización de *entrevistas semi-estructuradas* a los integrantes elegidos por las entidades seleccionadas, de forma tal de explorar procesos y productos según los ejes temáticos de interés. Estas entrevistas, como ya se anticipara, fueron complementadas con otros contactos posteriores (telefónicos, Skype y correo electrónico) que permitieron ampliar la información recogida, resolver inconsistencias, clarificar dudas, recibir retroalimentación y consensuar la descripción que sería incluida en la presentación de resultados. Las entrevistas fueron realizadas casi en su totalidad durante los meses de octubre a diciembre de 2007, y consistieron en una reunión acordada entre la entidad y uno de los

integrantes del equipo de investigación. Las entrevistas fueron generalmente grabadas con el consentimiento de los participantes.

El análisis cualitativo permitió hacer foco en aquellos procedimientos y herramientas que merecieron ser tratados en forma más exhaustiva. Cabe reconocer que más allá de la riqueza de las descripciones provistas por las personas entrevistadas, los resultados siguen siendo una sola versión del mundo interorganizacional, ya que las *entrevistas semi-estructuradas* no permiten explorar en profundidad estructuras y procesos organizacionales complejos (Giddens, 2006).

La metodología utilizada en este relevamiento lleva implícita algunas premisas y supuestos:

1. La transparencia de la información obtenida se presupone y fundamenta en la descripción brindada por la propia entidad y las personas que actuaron como informantes.
2. Al describir la realidad institucional, los actores reconstruyen su experiencia dándole un sentido y reflexionando sobre sus propias prácticas.
3. El entrevistador no es el experto, sino que junto con las organizaciones seleccionadas, y a través del proceso de entrevista, genera información conjunta que podría contribuir a que ambas partes comprendan más claramente algunas de esas prácticas.
4. El conocimiento producido está orientado a brindar elementos para mejorar la práctica de las organizaciones y no pretende explicar, interpretar o predecir la evolución, desarrollo o funcionamiento de las mismas.

Dadas estas aclaraciones sobre las premisas y supuestos de la metodología empleada en este trabajo, vale la pena no trivializar la complejidad de la tarea de lograr una descripción lo más “*objetiva y útil*” posible de las características de las organizaciones. La metodología aplicada permitió también hacer explícito el conflicto, las contradicciones o dilemas institucionales de manera natural evitando un enfoque prescriptivo o normativo.

## ■ Marco conceptual y ejes orientadores del análisis

---

Con el objetivo de describir el proceso de colaboración entre entidades con fines sociales e iluminar algunas prácticas utilizadas para gestionar estos ámbitos de articulación se buscó describir de una manera simple la compleja realidad de estos espacios de intercambio.

La comprensión de los procesos de colaboración, como el resultado de un sistema complejo de articulaciones entre entidades, requiere un soporte explicativo y herramientas teóricas específicas ya que no deberían entenderse como elementos cuyas estructuras estuvieran claramente definidas ni sus características conocidas de antemano.

Kurt Lewin,<sup>5</sup> en su clásica formulación de la teoría de campo, sostuvo que el comportamiento humano y la dinámica de la vida social son influenciadas por el entorno, el contexto en el cual ocurre la situación, evento o caso. La comprensión de que este campo es una totalidad de hechos que coexisten y que se conciben como mutuamente dependientes, donde se expresan las conductas sociales e interpersonales, permite visualizar procesos en un espacio vital (*topológico* en la terminología de Lewin), donde el contexto se transforma en una variable endógena del sistema que debe ser incluida en el análisis. Asimismo, este espacio vital se encuentra en continuo cambio, pudiendo ser representado como un campo de fuerzas. De este modo, el concepto teórico de fuerza adquiere un papel central para explicar lo que ocurre en el espacio vital, al introducir en su comprensión los aspectos de fluidez, dinámica, permanencia y cambio. Estas ideas aportadas por Lewin invitan a mirar a las organizaciones “*en relación o interacción*” con el entorno (Saumontt 2002).

La propuesta teórica de Lewin resulta relevante para comprender a las interrelaciones sociales en toda su complejidad, porque brinda algunos elementos de aproximación que permiten focalizar aspectos significativos. Lo importante en la teoría del campo es su procedimiento analítico. En lugar de elegir uno u otro elemento aislado dentro de una situación, cuya importancia no puede juzgarse sin la consideración de la situación global, la teoría del campo encuentra útil, como norma, caracterizar la situación como un sistema dinámico de elementos que interactúan entre sí. Después de esta aproximación preliminar, los diversos aspectos y partes de la situación pueden soportar un análisis cada vez más específico y detallado.

Como correlato del concepto de campo, se encuentra el concepto de energías y fuerzas. El espacio vital es resultado de la interacción de la entidad y el ambiente. Es así como, dentro del espacio vital de la entidad, actúan fuerzas que corresponden a la influencia de su entorno dinámico, del contexto, junto con fuerzas internas. Las fuerzas internas son acciones (*locomociones* en la terminología de Lewin) tendientes a sostener a la entidad en el cumplimiento de sus propósitos bajo condiciones de cambio ambiental. El desarrollo del conflicto entre estas fuerzas hace de la organización una totalidad dinámica por naturaleza. En otras palabras, la tensión esencial de toda organización sucede entre su naturaleza dinámica y aquello que debe permanecer, esto es el cumplimiento de su propósito.

### Energía de mantenimiento y de progresión hacia los objetivos

Lewin, por otro lado, hace referencia a dos tipos de energía que son fundamentales para comprender los procesos de interacción social, y que refieren a fuerzas concretas que son constitutivas de los mismos: la “*energía de mantenimiento*” y la “*energía de progresión hacia los objetivos*.”. Esta última, también llamada energía de producción, es la energía utilizada por un

---

<sup>5</sup> Los desarrollos siguientes fueron elaborados y adaptados de Lewin (1978) y Jones (1996).

grupo o entidad para alcanzar sus metas y propósitos, para cumplir con su misión. Se manifiesta mediante actividades instrumentales que tienden hacia un resultado productivo.

Por otro lado, la energía de mantenimiento procede y se fundamenta en aspectos culturales, emocionales, afectivos y motivacionales, cuyo resultado es el sostenimiento de la cohesión del grupo o entidad, y se pone en juego en todos los procesos que consolidan la confianza, el compromiso y el conocimiento mutuos. Hay dos funciones que se aseguran gracias a la energía de mantenimiento.

- *La función de facilitación:* todo aquello que debe realizarse para que el cumplimiento de los objetivos sea posible, por ejemplo, la capacidad de tomar decisiones que sean acatadas, la distribución de roles considerada adecuada para todos.
- *La función de regulación:* son todas las actividades que tienen el efecto de crear y mantener las condiciones y articulaciones necesarias para una buena producción. Por ejemplo, atemperar los ánimos, buscar el consenso y acuerdos comunes, la solidaridad y reciprocidad.

Desde el punto de vista dinámico, todos los grupos y entidades poseen estos dos tipos de energía que se encuentran en tensión constante. Existe un sistema de tensión positiva en relación con la progresión de la entidad hacia sus objetivos que compite con otro sistema en tensión que son los esfuerzos y el tiempo que requiere obtener y mejorar las relaciones interpersonales de los miembros y consolidarlas. La resolución permanente de estos sistemas en tensión es indispensable para el mantenimiento y la supervivencia de las entidades y sistemas sociales. 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. Aquellos grupos y entidades que no realizan una inversión importante de energía en su propio mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones entre sus miembros suelen verse con frecuencia superados en lo cotidiano, en los momentos de crisis o frente a la necesidad de vencer obstáculos imprevistos, mientras que aquellos que dedican parte de su tiempo y energía a interactuar, conocerse y establecer vínculos interpersonales suelen salir airoso de situaciones críticas y mejoran su capacidad de lograr sus propósitos.

Esta perspectiva posibilita concebir los procesos de colaboración como situaciones sociales en interacción dinámica, reconociendo estos dos tipos de energías en tensión y la importancia de fortalecer los vínculos entre los miembros como base, sin la cual no podrían comenzar a cumplir la misión, ni realizar iniciativas conjuntas. Por otra parte, reconocer el alcance de la complejidad y el dinamismo del contexto exige adoptar un enfoque que admita que las fuerzas que están operando en un sentido complementario pueden ser, al mismo tiempo, divergentes y contradictorias.

## La complejidad y el pensamiento complejo

El concepto de complejidad alude a un estado en el que muchos factores interactúan entre sí, dando lugar a la emergencia de propiedades que pueden ser en sí mismas complementarias y al mismo tiempo contradictorias (Morin, 1997).

La comprensión de la complejidad requiere de tres principios. El primero es el principio de *lo dialógico*, donde los opuestos son complementarios; en el orden y el desorden, uno suprime al otro, pero al mismo tiempo, en ciertos casos colaboran y producen organización y complejidad. A diferencia de la dialéctica, no existe superación de contrarios, sino que los dos términos coexisten sin dejar de ser antagónicos. La lógica dialógica de “esto y lo otro” en lugar de “esto o lo otro” será una herramienta útil en el análisis de los modelos y procesos de colaboración.

El segundo principio es el de *la recursividad* organizacional, que transforma nuestra comprensión de causas y efectos. Un proceso recursivo es aquél en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce. El efecto se vuelve causa, la causa se vuelve efecto: los individuos construyen la sociedad que produce a los individuos, las estructuras influyen en los procesos que modifican las estructuras.

Por último, el tercer principio es *lo hologramático*, que alude a que un punto del holograma contiene la casi totalidad de la información del objeto presentado; no solamente la parte está en el todo sino que el todo está en la parte. Las redes y los ámbitos interorganizacionales pueden ser comprendidos como un todo cuya esencia se encuentra en cada miembro y donde cada miembro constituye al marco colectivo (adaptado de Jones, 1999).

En este trabajo, los primeros dos principios de Morin fueron tomados como base para el análisis. Por otra parte, la lógica dialógica se aplicó en particular en el uso de tres conceptos: lo “glocal”, la “cooperencia” y las entidades “caórdicas”.

Como se verá posteriormente, el término “glocal” es mucho más que la unión directa entre lo global y lo local. Podría pensarse de manera simplista como las dos caras de una moneda, o las fuerzas opositoras que por equilibrio se conjuntan. Pero, en la lógica dialógica, no son fuerzas opuestas ni enemigas, sino hermanadas, relacionadas y necesarias una de la otra. Al igual que la “cooperencia” es algo más que la unión de cooperación y competencia, lo “caórdico” es diferente que la sumatoria de caos y orden. En cambio, se está frente a la emergencia de propiedades que incluyen el todo y la parte sin fundirlos, sino manteniendo sus atributos propios aunque resulten aparentemente contradictorios.

## Estructura y dinámica de funcionamiento

---

Es posible reconocer tantos tipos de modelos y procesos de colaboración como categorías utilicemos para su observación. En este sentido, el recorte realizado en este estudio debería ser considerado como una convención provisoria. El debate en el análisis de las redes interorganizacionales, entre quienes dan prioridad a los factores internos (ligados a su estructura y dinámica de funcionamiento) o a los factores externos (de relación con el contexto), para explicar el comportamiento más o menos innovador en la manera de resolver y enfrentar desafíos conjuntos, es evidente que tiene un cierto componente de artificialidad, puesto que resulta innegable que ambas dimensiones suelen influirse mutuamente y se complementan.

La estructura hace referencia a las formas de articulación y organización entre el conjunto de entidades y los elementos que las conforman. La estructura de una red resume las características más importantes de esa articulación, marca los límites entre el interior y el exterior, y establece formas y reglas de coordinación entre sus diferentes componentes. La estructura no ha de entenderse como inmutable o inalterable, sino como relativamente estable –y-caracterizada por cierta permanencia. La dinámica se refiere a los procesos de interacción entre los componentes organizacionales, lo que implica cambios, acciones y generación de resultados observables en un espacio social determinado.

Considerando la complementariedad entre estructura y dinámica, en el estudio se realizó una división analítica entre estos elementos, seleccionando dos ejes orientadores. Específicamente, se exploraron en cada entidad **elementos relacionados con la estructura, y elementos de su dinámica**. Se buscó la exploración y registro de experiencias, de forma que permitieran comprender su funcionamiento, reconocer prácticas, y eventualmente aprender de ellas, identificando dispositivos que hagan a su mejor articulación e impacto. En síntesis, el análisis se focalizó en los dos ejes que se detallan a continuación:

### a. Estructura

- Tipo de articulación interorganizacional.
- Número de miembros, características.
- Alcance territorial.
- Campo de las actividades.
- Gestión y gobierno.
- Presupuesto anual, recursos, patrimonio.

### b. Dinámica, procesos y resultados

- *Conformación de la red*: historia, perfiles de los participantes, mecanismos de integración a la red, representación de actores críticos, hitos, etapas, institucionalización.



## CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

---

- *Responsabilidades principales y roles de las organizaciones sociales que la integran:* delimitación de funciones, espacios y procesos de participación y toma de decisiones. Facilitación de la Red y/o conducción – modalidad, duración de los mandatos, rotación y sucesión-.
- *Organización del trabajo:* procesos de distribución de tareas, planificación, tipos de herramientas, ámbitos de trabajo y funcionamiento, mecanismos de comunicación. Estrategias de desarrollo de recursos en función de objetivos y resultados. Detalle de los procesos de desarrollo y distribución de los fondos.
- *Desarrollo, capacitación y relación entre los miembros:* grado de cohesión, procesos de aprendizaje, modalidades, momentos y espacios de intercambio para la formación específica. Flujos e intercambios de recursos, información, herramientas de articulación y esfuerzos solidarios.
- *Planificación y evaluación del funcionamiento de la red y sus productos:* modelos y herramientas de planificación, de evaluación, análisis de los resultados, comunicación de los mismos. Consulta y participación de miembros en la instancia de planificación y evaluación.
- *Mecanismos de rendición de cuentas:* informes de procesos y resultados esperados y efectivamente logrados, difusión y comunicación de presupuesto ejecutado, inversiones realizadas, resultados económicos, visibilización.
- *Manejo de conflictos:* dispositivos de resolución de problemas entre los miembros, instancias de diálogo, elementos formales, códigos de conducta, dilemas éticos y conflictos de interés.

---

## Capítulo II: Resultados del Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales

---

### ■ Descripción y análisis de las entidades entrevistadas

---

#### Tipo de articulación interorganizacional: identidad y estructura

---

La colaboración entre entidades adquirió formatos diferentes en función de la historia, cultura y misión que las nucleaba. Sin ánimo de realizar una tipología asociativa en relación con los nombres que adoptaron las distintas entidades, resulta interesante reconocer estas denominaciones de modo de observar cuáles fueron los atributos que los miembros quisieron destacar en cada una de ellas, ya que estas propiedades se correspondían con elementos que consideraban significativos en la definición de la propia identidad institucional.

Entre los 16 casos seleccionados, 12 adoptaron la denominación de red, 3 de foro y 1 de plataforma.<sup>6</sup> Conviene destacar que las estructuras organizativas no acompañaban ni se reflejaban en las denominaciones adoptadas, y el uso de una misma denominación no se correspondía con la adopción de un mismo tipo de figura legal (fundaciones, asociaciones civiles, mutuales), ni estaba acompañada de un mismo modelo de funcionamiento.

Las entidades que incluyeron en su nombre la palabra “red”, eran visualizadas por sus integrantes como conjuntos de actores, “racimos” de organizaciones que compartían objetivos comunes, con miembros interdependientes pero autónomos, y se veían a sí mismas como una expresión de la creación de nuevos lazos sociales a través de la autoorganización conjunta.

En general, el grupo de entidades integrantes de una red tienden a impulsar la acción colectiva, ya que cada una en forma individual no podía enfrentar la tarea pendiente, ni en escala, ni en variedad de servicios. Es por esto que procuraron unirse, intercambiar información, complementar servicios, ampliar la llegada a zonas alejadas e informar a la gente de los recursos comunitarios existentes, entre otros propósitos comunes.<sup>7</sup>

A estos atributos se les podían sumar los siguientes elementos que fueron resaltados por participantes de distintas redes:

- *Objetivos estratégicos*: adquirir mentalidad estratégica es un aspecto fundamental en el funcionamiento de una red. Es decir, las redes tienen una visión de futuro, realizan la formulación de prioridades y detectan los caminos a seguir para lograr la continuidad, el

---

<sup>6</sup> Uno de los denominados *foros* se correspondía con un tipo de organización de segundo grado (federación).

<sup>7</sup> Ver ficha N°8.

crecimiento y el cumplimiento de los propósitos compartidos. Cada red se focaliza alrededor de un objetivo estratégico común que es superior a las agendas particulares de los miembros; sin esto no hay red, aunque sí pueda haber articulaciones.<sup>8</sup>

- *Diversidad y participación*: tomando como punto de partida el hecho de que las redes no son una sola cosa sino una complejidad de cuestiones, surge como característica de las mismas que generalmente funcionan respetando la diversidad y permitiendo su expresión. La diversidad implica que se toman en consideración las entidades informales, las formalizadas, las grandes, las pequeñas, y se les da a todos los actores la misma posibilidad de participación dentro y hacia el exterior de la red.<sup>9</sup>
- *Contratos abiertos*: la modalidad de construcción de las redes muestra que se trata de contratos abiertos y voluntarios entre las partes, dentro de los cuales los participantes reciben y aportan distintos tipos de recursos en función de sus intereses y posibilidades.<sup>10</sup>
- *Confianza*: una red se nutre de los aportes de distintos grupos y tiene a la confianza como un componente básico para su correcto desarrollo y funcionamiento. Es la confianza la que habilita otros procesos, por ejemplo la sinergia, dando por resultado un producto superador de las cualidades de los elementos que la integran.<sup>11</sup>

Con respecto a las redes, y al imaginario social que las rodea, hubo voces de alerta entre los entrevistados respecto de “*las falsas expectativas*” que esta modalidad de articulación suele generar en los participantes. De la misma manera que es importante resaltar los atributos favorables de las redes, que son reconocidos por aquellos que las integran, resulta igualmente imprescindible ejercitar la lógica dialógica y mostrar sus tensiones y dificultades. Superar las connotaciones excesivamente positivas asociadas al funcionamiento de las redes, sin duda permitiría que la conformación de nuevas redes y el funcionamiento de las existentes sean experiencias con bases más realistas y eficaces. Se recomienda, por ejemplo, dosificar la creencia de que todos los integrantes van a coincidir en todos los aspectos, o que las decisiones se podrán tomar fácilmente y de manera democrática. Cuando estos procesos supuestamente armónicos no ocurren, los miembros se sienten defraudados, sin paciencia ni ganas de seguir invirtiendo tiempo y energía en cambiar y construir mejores vínculos. Las falsas expectativas impiden crear una visión conjunta de la realidad que posibilite a los integrantes estar preparados para afrontar obstáculos y resolver las normales, y previsibles, crisis institucionales.<sup>12</sup>

Por otro lado, el nombre de “*foro*” tiene diversas facetas e interpretaciones no demasiado alejadas de aquellas asociadas al concepto de red. En el plano más general, alude a una comunidad de organizaciones – que podrá ser virtual o no-, en la que los participantes se unen con el objetivo de reflexionar sobre temas de interés común e intercambiar información y aprendizajes. Aquellos que incluyeron en su nombre el concepto de foro entienden que: “*La figura de ‘foro’ está asociada al*

---

<sup>8</sup> Ver ficha N° 1.

<sup>9</sup> Ver ficha N° 13.

<sup>10</sup> Ver ficha N° 16.

<sup>11</sup> Ver ficha N° 16.

<sup>12</sup> Ver ficha N° 11.

*intercambio de información y con un requisito de menor nivel de involucramiento respecto de la figura de alianza, que implicaría unirse para actuar.” Al mismo tiempo, la figura de Foro refirió a: “Un espacio de reflexión y acción conjunta, pero puede resultar confusa para aquellos que la asocian solamente como un ámbito de debate y no a un conjunto de organizaciones que trabajan por un mismo fin.”<sup>13</sup> Para otra entidad, la denominación de “foro” fue usada como reemplazo de federación, ya que para ellos brinda una imagen de menor formalidad: “Federación trasmite la idea de algo muy estructurado, y en realidad con el nombre de foro se querría sostener y afianzar públicamente las características de menor formalidad, participación de los miembros en la toma de decisiones, horizontalidad y democracia en el funcionamiento.”<sup>14</sup>*

La denominación de “plataforma” está asociada a aquella estructura que sirve para lograr algún fin, un programa, un espacio de sostén para la acción conjunta de diferentes organizaciones de la sociedad civil. La denominación de plataforma en este contexto específico también alude a fines comunes, y a compartir y obtener recursos. Pero al indagar qué tipo de actividades los nuclea, los miembros de la plataforma las ordenaron en torno a las acciones de incidencia, asemejándola a una coalición, y aseguran que: “la plataforma es una coalición de entidades que pueden intercambiar y articular experiencias, conocimientos, metodologías y tecnologías para constituirse como una herramienta de incidencia.”<sup>15</sup> Sin embargo, se debería considerar que una coalición es una suerte de “red ad hoc”, es decir que se trata de una red que se articula y desarticula en la medida que logra sus objetivos de incidencia. En este sentido, si una red tuviera como objetivo exclusivo la incidencia, tendría que poder pasar a un estado de latencia o ser capaz de reducir al mínimo las interacciones durante los períodos en que no existan actividades específicas que convoquen a sus miembros. En cambio, la denominación “plataforma” alude a un tipo de red de naturaleza más continua, centrada en la acción colectiva para influir en actores públicos.

Por último, desde el punto de vista de la figura legal que adoptaron, de las cinco organizaciones que poseen personería jurídica, cuatro de ellas la adquirieron bajo la figura de asociación civil y una entidad la estaba tramitando en 2007. Por otra parte, once entidades no tienen estructuración jurídica.

## Campo de actividad de las redes seleccionadas

---

Las organizaciones incluidas en este relevamiento de ninguna manera reflejan ni intentan representar al conjunto y cantidad de entidades que se abocan en la Argentina a los campos de acción seleccionados. Como se explicó en el capítulo de introducción, el proceso de selección de casos estuvo orientado a lograr diversidad en cuanto a campos temáticos de actuación de las redes estudiadas.

---

<sup>13</sup> Ver ficha N°2.

<sup>14</sup> Ver ficha N°1.

<sup>15</sup> Ver ficha N°4.

## CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

---

Según se puede observar en el cuadro N° 1, se logró que la misión de las organizaciones seleccionadas fuera heterogénea, aunque se reconoce un mayor número de redes abocadas a la asistencia, promoción y desarrollo social.

**Cuadro N° 1: Cantidad de Casos Seleccionados según Campo de Actividad Principal**

CAMPO DE ACTIVIDAD	Total
Arte, cultura y comunicación	3
Asistencia, promoción y desarrollo social	5
Derechos, participación e incidencia	2
Desarrollo local	2
Educación	1
Medio ambiente	1
Salud	2
<b>Total general</b>	<b>16</b>

### Alcance territorial

---

Como expresa Sorokin (1966), por oposición a los objetos físicos, que son pensados como espacialmente incompatibles en el sentido de que dos objetos no pueden ocupar el mismo espacio, los grupos y las organizaciones sociales pueden ser espacialmente compatibles; dos o más actores colectivos diferentes pueden coexistir en el mismo territorio, haciendo uso del mismo conjunto de vehículos sociales y poseyendo los mismos o casi los mismos miembros.

En el análisis del alcance territorial es relevante el concepto de lugar de Agnew (1987), que hace referencia a tres elementos que lo constituyen: 1) *localidad*, 2) *ubicación*, y 3) *sentido de lugar*, y contempla las peculiaridades del tema del espacio físico en relación con lo social. En lo más general, *localidad* refiere a los marcos formales e informales dentro de los cuales están

constituidas las interacciones sociales cotidianas.<sup>16</sup> *Localidad* se refiere no sólo a los escenarios físicos dentro de los que ocurre la interacción social, sino implica también que estos escenarios y contextos están concretamente utilizados de manera rutinaria por los actores sociales en sus interacciones y comunicaciones cotidianas. *Ubicación* se puede definir como el espacio geográfico concreto que incluye la *localidad*, que está afectada por procesos económicos y políticos que operan a escalas más amplias en lo regional, lo nacional y lo global. Este último término enfatiza el impacto del orden macro-económico y político en una región, y en las formas en que ella está situada, por ejemplo, dentro de un proceso del desarrollo desigual comparado al nivel global. El tercer elemento en el concepto de lugar es el *sentido de lugar*, o la "estructura de sentimiento" local. Trata de expresar la orientación subjetiva que se deriva del vivir en un lugar particular, con el que individuos, organizaciones y comunidades desarrollan profundos sentimientos de apego a través de sus experiencias y memorias.

La idea de ubicación se refleja en algunos de los casos incluidos en este estudio, por ejemplo a aquellos que refieren a la conexión Norte-Sur desde la intencionalidad de transferir conocimientos y recursos desde Latinoamérica en un plano de mayor paridad y equidad con Europa<sup>17</sup> o a la importancia del derecho al acceso a servicios de salud para todos los niños argentinos enfermos de cáncer, cualquiera sea el lugar del país donde habiten.<sup>18</sup> En cambio, la idea de sentido de lugar se formula, por ejemplo, en expresiones como: "*los habitantes de Villa Hidalgo y otros barrios donde actúa la red lograron la recuperación de la historia, la identidad y la palabra*" asociada con la vida barrial en el Conurbano Bonaerense. El sentido de lugar expresa, entonces, el sentido de pertenencia a lugares particulares e inserta una fuerte orientación subjetiva-colectiva al concepto mismo de lugar. Sin embargo, aunque diferenciar los tres componentes del lugar permite claridad en el análisis, estos deben ser considerados en su interacción. Un *sentido de lugar* particular modela las relaciones sociales e interacciones de la *localidad* (y viceversa), y ambos elementos están influenciados por las estructuras políticas y económicas más amplias y las formas en que éstas están visiblemente expresadas y manifestadas en una *ubicación*.

En cuanto a la ubicación o espacio geográfico concreto en el que las organizaciones seleccionadas desarrollaban sus actividades, éstas pudieron ser agrupadas en distintas categorías que van desde un alcance territorial más amplio a otros más restringidos, según sean de índole:

- a. *Internacional - regional*: conformadas por organizaciones radicadas en distintas naciones pertenecientes a una misma región geográfica, por ejemplo Latinoamérica.
- b. *Internacional*: conformadas por organizaciones que pertenecen a dos o más naciones.

---

<sup>16</sup> El término de *localidad* y de *sede*, como región física que interviene como parte del escenario de una interacción con fronteras exactas que contribuyen a concentrarla, fueron originalmente propuestos por Giddens (2006) en su desarrollo de la teoría de estructuración.

<sup>17</sup> Ver ficha N°15.

<sup>18</sup> Ver ficha N°12.

- c. *Nacional*: conformadas por integrantes que pertenecen a un mismo país, en este caso la Argentina.
- d. *Regional – Nacional*: conformadas por organizaciones asentadas en la misma región geográfica de un país, en este caso de la Argentina.
- e. *Local*: conformadas por organizaciones que desarrollan sus actividades principalmente en el nivel municipal.

**Cuadro N° 2: Cantidad de Organizaciones según Alcance Territorial.**

<b>Escala</b>	<b>Total</b>
Internacional- Regional	1
Internacional	2
Nacional	7
Regional – Nacional	2
Local- Municipal	4
<b>Total</b>	<b>16</b>

Si se observa a algunas de las redes seleccionadas en su espacio vital, su dinámica y lógica interna, los flujos de recursos intercambiados entre sus integrantes, las comunicaciones y otros procesos conjuntos, se podría pensar en un tipo particular de “*localidad virtual*”, o deslocalización territorial, produciendo una ruptura con el espacio geográfico tal como se conocía hasta el momento e incorporando la “*mirada glocal*”, dispositivo conceptual que, por otra parte, algunas entidades utilizaron para describir su realidad, explicar el alcance de sus acciones colectivas y analizar la complejidad de sus interacciones.<sup>19</sup> El acronismo “*glocal*” permite comprender procesos de influencia más allá de la localización en espacios de menor o mayor escala, y hace referencia a la síntesis de lo global y lo local popularizado en lengua inglesa por el sociólogo Roland Robertson, quien en los años noventa del siglo pasado acuñó el término «*glocalización*» para referirse a la peculiar relación y correspondencia entre lo global y lo local (Beck, 1998; Bauman, 1999). Asimismo, permitiría completar la conocida frase de “pensar global

---

<sup>19</sup> Ver ficha N°9.

y actuar localmente” con su contrapartida “pensar local y actuar globalmente”, estrategia común a las redes sociales.<sup>20</sup>

Por otra parte, si se analiza a cada una de las organizaciones integrantes de la red por separado se distinguen espacios propios de actuación local, ya sea municipal, provincial, nacional o regional diferentes a los “*lugares colectivos*” en los que actúan en conjunto y que permiten la proyección cultural, política y social de sus integrantes. La diversidad refuerza la necesidad de afianzar las características individuales, junto con la construcción de modos adecuados de interacción y códigos comunes. Las redes funcionan en un campo social que no niega las particularidades, sino que las valoran e incluyen el lugar propio de cada una de ellas, pero al mismo tiempo rompen las cadenas del aislamiento y la auto-referencia, impulsando a los actores involucrados a un intercambio cultural más fecundo.

### Características de los miembros

---

Tal como ya se mencionara en apartados anteriores, el relevamiento seleccionó prioritariamente un conjunto de entidades conformadas por organizaciones de la sociedad civil, pero también se incluyó un número menor de casos cuyos miembros, además de ser organizaciones no gubernamentales, eran personas individuales y organizaciones del gobierno.

Por ejemplo, una de las entidades entrevistadas consideró que, para cumplir sus propósitos, el compromiso de las personas en el plano individual y el compromiso institucional eran igualmente necesarios y complementarios. La experiencia lograda con el aporte de quienes se desempeñaban como profesionales independientes y continuaban actuando en la misma temática a pesar de haber dejado de participar de organizaciones, no era algo a desestimar. Por tanto, las personas continuaron perteneciendo a la red, aun cuando ya no formaban parte de la organización que las había traído a dicho ámbito.<sup>21</sup> En otro caso, por el contrario, la decisión fue priorizar la pertenencia de organizaciones a la red, limitando la membresía sólo a entidades.<sup>22</sup>

### *Cantidad de miembros*

Tomar en cuenta el número de los actores en interacción resulta importante porque es un factor que posibilita o desalienta muchas de las características especiales de los procesos de colaboración. Resulta evidente que las formas de relación entre personas poseen cualidades de interacción que les son propias y difieren de las articulaciones entre organizaciones sociales. La interacción entre pluralidades asume diversas formas, según sean éstas unas pocas entidades o muchas. Al mismo tiempo, la cantidad de miembros que participan de una articulación determinada debe ser considerada de manera relativa y dinámica, ya que los bordes de

---

<sup>20</sup> Ver ficha N°15.

<sup>21</sup> Ver ficha N°16.

<sup>22</sup> Ver ficha N°8.



integración o exclusión de los actores involucrados son flexibles y las entidades reconocen su permanente modificación real o potencial.

Respecto de la cantidad de miembros que integraban las entidades estudiadas: utilizando como hilo conductor los datos proporcionados sobre los miembros iniciales y aquellos activos registrados en 2007, en el 43% de las redes entrevistadas se observó que el número de integrantes había crecido al menos un 50%. Una de cada cinco entidades contaba con igual número de integrantes si se comparaba el momento de conformación y 2007, mientras que sólo un caso había disminuido el número de sus integrantes.<sup>23</sup> Entre las organizaciones seleccionadas el promedio de integrantes a fines de 2007 era de veinticuatro, con un mínimo de catorce y un máximo de ochenta miembros.

### *Inclusión y exclusión de miembros*

Las fronteras del sistema son, para Lewin, como membranas flexibles y más o menos permeables al intercambio de fluidos y energías. Dichas fronteras podrían caracterizarse como 'abiertas' si se pueden atravesar libremente, 'cerradas' si impiden toda entrada, y 'selladas' si obstaculizan toda salida. Para el buen funcionamiento y la articulación de las organizaciones es importante que las fronteras sean funcionales, es decir, bien definidas y con una permeabilidad compatible con las actividades a desempeñar.

La conformación de una organización de organizaciones conlleva el desafío de abrir y cerrar las fronteras de manera que permitan sostener la identidad y hacer converger la diversidad. En este sentido, *"Los vínculos previos parecen ser particularmente importantes bajo condiciones de incertidumbre"* (Brass et al 2004), propias de un camino y un horizonte a construir.

Las entidades entrevistadas, en su gran mayoría, dijeron que estaban abiertas a la incorporación de nuevos miembros (15 de 16). Sin embargo sólo 5 contaban con criterios de inclusión y sistemas de incorporación formales. Es probable que esta brecha entre la intención explícita y la efectiva implementación de mecanismos específicos de inclusión esté relacionada con la sensación de seguridad que se genera cuando los miembros establecen vínculos de confianza y el paralelo temor expresado de manera abierta o indirectamente a incorporar *"gente nueva"*. Los autores expresan que aunque las redes previas y los vínculos estrechos pueden promover la confianza, es posible que haya actores que se sobre-involucran en sus redes, generando aversión al riesgo de abrir la red a nuevos integrantes. De esta manera, participantes sobre-involucrados en sus redes pueden perderse oportunidades costo-efectivas con otros actores.

---

<sup>23</sup> No se contó con información sobre la cantidad de miembros de una entidad.

La inclusión de nuevos miembros fue percibida por otro grupo de entidades entrevistadas como un factor de desequilibrio que podía ser regulado. Seguramente las crisis y tensiones, producto del crecimiento, han puesto en escena la necesidad de reforzar procedimientos que clarifiquen las modalidades de inclusión de nuevos integrantes y contemplen mecanismos de acompañamiento, de modo que la incorporación sea el resultado de un proceso de mutuo conocimiento.

Para entender esta dinámica de inclusión-exclusión resulta útil el concepto de “apertura” a partir del análisis de tres propiedades: “compatibilidad”, “disponibilidad” y “maleabilidad” (Grewal, 2008). La *compatibilidad* está relacionada con los estándares, pautas y características requeridas para integrar y participar en una red. Estos estándares requeridos pueden generar incompatibilidad y accesibilidad a un número mayor o menor de miembros en función de los costos de acceso, dando lugar a redes con una amplia compatibilidad, es decir sin costos de acceso, y otras que por sus exigencias son prácticamente incompatibles para la mayoría. La *disponibilidad* indica cuán fácil o difícil es la aceptación de los nuevos miembros por parte de la red. Luego de que los postulantes aceptan y demuestran cumplir con los requisitos establecidos, existen redes que permiten la entrada a nuevos miembros con pocas exigencias y no tienen mayores restricciones para incorporarlos. Otras, por el contrario, ofrecen baja disponibilidad de inclusión y establecen barreras para el acceso que quedan fuertemente determinadas. Por último, *maleabilidad* indica la posibilidad de que los estándares y requisitos sean revisados. Una red es maleable si las normas y pautas a través de las cuales los miembros se relacionan unos con otros pueden ser revisadas y modificadas sin interrumpir su dinámica. Se sobreentiende que con el correr del tiempo los estándares pueden ir cambiando, pero en este caso se trata de una apertura deliberada y evidente a nuevos estándares y requisitos de funcionamiento. Esta perspectiva de análisis de Grewal brinda un marco ordenador a la compleja y dificultosa tarea de las redes respecto de la inclusión de sus miembros, y permite considerar los distintos tipos de estrategias en función de la maleabilidad, disponibilidad y compatibilidad que logran.

### *Mecanismos de inclusión de nuevos miembros*

Los mecanismos que regulan cómo y cuándo permitir el ingreso de nuevas organizaciones son la válvula adecuada y necesaria cuando el primer círculo de confianza se amplía. Las pautas de admisión e incorporación pueden estar asociadas a:

- a. *Evaluar la pertinencia de la incorporación:* en función del momento que se encuentre atravesando la red puede resultar oportuno o no el ingreso de nuevos miembros. Por ejemplo, una de las redes canceló el ingreso de nuevas organizaciones hasta tanto se terminara de diseñar el estatuto para ser presentado ante el organismo competente para la obtención de personería jurídica. Esta decisión se basó en la percepción de que: “incluir nuevos participantes en la Red significaría seguir agregando otras personas a la deliberación sobre el estatuto, corriendo el riesgo de alargar este proceso innecesariamente.”

Luego de la aprobación de la personería jurídica se abriría nuevamente la membresía.<sup>24</sup> Otra red afirmó que: “*el dilema apertura de nuevos socios versus eficiencia operativa*” se podía resolver incorporando nuevos miembros que resulten claves en función del plan estratégico aprobado, y que estén apadrinados por los miembros activos.<sup>25</sup>

- b. *Dosificar la cantidad de miembros a incorporar*: existen mecanismos de incorporación de nuevos miembros con una modalidad de inclusión paulatina de los mismos. Por ejemplo, en una entidad se definió que el ingreso anual de nuevos integrantes no debía superar el 20% del total de la membresía de ese periodo. Esto tuvo resultados positivos, puesto que sus miembros relacionaban la ausencia de conflictos internos con la mística compartida a partir de este modelo de inclusión.<sup>26</sup>
- c. *Realizar incorporaciones por etapas*: la necesidad de acompañamiento y conocimiento real de los nuevos miembros que se incorporen a la red llevó a una entidad a aplicar una práctica de inclusión diferente a la que venía realizando. Este procedimiento se implementó a partir del convencimiento de que la incorporación debía darse en etapas, y como producto de un proceso de un año de trabajo conjunto y acompañamiento del candidato potencial, a cargo de una de las organizaciones fundadoras de la red. Esta dinámica favoreció el conocimiento gradual y la construcción de vínculos sólidos dentro de la red. Al finalizar ese primer año, en caso de que la organización se incorpore, adquiere la membresía y los derechos de voz y voto que la acompañan.<sup>27</sup>

Más allá de las múltiples y diversas acciones que las entidades emprendieron para incorporar nuevos miembros o limitar el ingreso de nuevos integrantes, en todos los casos el deseo de potenciar recursos y la identificación de la cooperación mutua como valor ha sido el andamiaje de estas estrategias. No obstante, no es preciso caracterizar a las redes solamente en términos de inclusión o exclusión de nuevos miembros de manera estable ya que, para algunas de ellas, existía la posibilidad de ampliar las fronteras de su espacio institucional de manera transitoria y *ad hoc*, es decir, incorporar miembros con fines concretos y por un tiempo determinado. Este recurso, propio de los espacios flexibles y dinámicos permite imaginar estrategias de incorporación temporal de nuevos miembros para acciones y proyectos específicos, finalizados los cuales se desactivan los vínculos, pero no se pierden. Del mismo modo, existe la posibilidad de desactivar el contacto con algunos integrantes y mantener un núcleo pequeño comprometido con alguna tarea acotada. En estos procesos, la red en su conjunto puede entrar en estado de latencia que puede ser reactivada frente a nuevas situaciones.<sup>28</sup> Esta modalidad de operación suele ser frecuente en las coaliciones con fines concretos y puntuales ligadas al campo de la incidencia en políticas públicas.

---

<sup>24</sup> Ver ficha N°6.

<sup>25</sup> Ver ficha N°15.

<sup>26</sup> Ver ficha N°14.

<sup>27</sup> Ver ficha N°13.

<sup>28</sup> Ver ficha N°11.

### *Pautas de desvinculación*

La desvinculación de un miembro es una instancia que las entidades consideran de baja probabilidad de ocurrencia. Entre las 16 redes entrevistadas, 9 de ellas no tenían una posición definida al respecto, ni podían imaginar una situación semejante. Cuatro organizaciones expresaron que ante una eventual circunstancia crítica que requiriera tomar la decisión de desvincular algún miembro lo resolverían sin dificultad, pero no especificaron cuáles podrían ser los motivos ni cómo sería el mecanismo de exclusión. Sólo tres entidades contaban con mecanismos explícitos y normas desarrolladas por escrito, donde señalaban claramente las circunstancias que determinarían el apartamiento de sus miembros.

Esto último hace pensar que *“a medida que las redes evolucionan, se vuelve económicamente más razonable ejercitar la voz más que la salida.”* (Powell, 1990). A medida que las redes avanzan en el intercambio y acciones comunes, los beneficios se vuelven compartidos y se construye una orientación común, configurándose expectativas mutuas que facilitan las comunicaciones y resolución de conflictos. En pocas palabras, complementariedad y conciliación son las piedras angulares del funcionamiento exitoso de redes. Asimismo, los *‘hilos enredados’* de la reputación, interdependencia y altruismo constituyen partes integrales de una relación (Macneil 1985).

De esta manera, *‘ejercitar la voz más que la salida’* implica reconocer que tanto para la red en su conjunto como para los miembros en forma individual conviene corregir situaciones que pueden resultar negativas para algunos de ellos, expresar el disenso y aceptarlo, buscar soluciones conjuntas antes que abandonar la entidad o colocarse en situación de ser excluido de la misma. Quizás es por esto que, ante la indagación sobre los conflictos que podrían llevar a la separación permanente de un integrante, se planteó una situación muy diferente que con la exploración de las estrategias de inclusión.

Examinando los motivos manifiestos que podrían llevar a una red a solicitar la desvinculación de uno de sus miembros hay un primer plano de coincidencias en cuanto a la importancia de adherir a los valores y principios de la red, demostrar respeto y uso apropiado de los recursos comunes, junto con el cumplimiento del nivel ético requerido para las actividades desarrolladas por cada organización y como red. Por tanto, los motivos de desvinculación expresados en este plano estaban generalmente asociados a acciones que implicaban la trasgresión de los valores constitutivos de la red, al uso inapropiado del nombre de la entidad, y/o la realización de actividades no legitimadas por el conjunto, entre otros.

Por otro lado, hay un segundo grupo de temas relacionados con la participación, el compromiso y el cumplimiento de las responsabilidades prácticas asumidas. Por ejemplo, suelen ser causas de profundo desgaste grupal la ausencia reiterada a las reuniones y/o el incumplimiento de las obligaciones acordadas, como el pago de las cuotas. La experiencia acumulada produjo que algunas de las organizaciones buscaran mecanismos *“reparatorios”* y de toma de conciencia para

sus miembros, de manera de mantenerlos activos y comprometidos. En este sentido, se alinea la estrategia de una entidad que promovió la obligación de “renovar los votos”, esto significa que, frente a la evidencia del desgano y la falta de participación reiterada de algún miembro, éste deberá manifestar públicamente, en las reuniones comunes el deseo y disponibilidad para permanecer en la Red y cumplir con las responsabilidades establecidas,<sup>29</sup> o aplicar sanciones; incluso algunas entidades llegan a solicitar la exclusión.

Al mismo tiempo, existen procesos de desvinculación que han sido el resultado de decisiones de alejamiento, y en los que la red no sólo no tuvo responsabilidad directa sino que inclusive desconoce las causas reales de la desvinculación, dado que esos miembros dejaron de participar luego de un proceso paulatino y silencioso. Para algunas entidades, la separación y pérdida de miembros a lo largo del tiempo ha sido vista como algo natural, producto de divergencias y la lógica consecuencia del camino emprendido. Se dan casos, cuya expresión puede ser explícita o implícita, donde este tipo de desgranamiento es el producto de decisiones de una organización frente a, por ejemplo, discrepancias con el conjunto ante acciones que hacen a la identidad de la red, o por estar en contraposición con la modalidad de alguno de los miembros, o debido al cambio de estrategia institucional, a partir de lo cual ya no les resulta adecuado mantenerse dentro la red, etc. En palabras de las redes entrevistadas, se podría decir que es tan importante que cada miembro comprenda la inversión de tiempo y esfuerzo necesarios para formar parte de un grupo de organizaciones cuyas “matrices ideológicas” son distintas y actúe en consecuencia,<sup>30</sup> como que la red en su conjunto asuma que ya no es positivo sostener la participación de uno de sus miembros cuando él demuestra no estar dispuesto a realizar dicho esfuerzo.

Otro tipo de situación es aquella en la que el desencuentro entre algunos miembros ha avanzado al punto de poner en riesgo la continuidad de la colaboración conjunta. En estos casos, los vínculos se han visto debilitados y el futuro presenta el desafío de resolver el modo de trascender las diferencias individuales en pos de una causa mayor.<sup>31</sup> En algunas redes, una práctica que ha facilitado la continuidad ha sido la creación de subgrupos en función de los intereses particulares – por ejemplo, a la manera de nodos temáticos -, siempre previendo que éstos converjan en una dirección conjunta.<sup>32</sup> Otras redes han optado, en cambio, por desactivar o disminuir al mínimo las actividades colectivas, o entrar en un período de latencia sin actividad expresa como red pero actuando a demanda de alguno de los miembros en situaciones puntuales.<sup>33</sup> Esto significa que, como se expresara anteriormente, aunque la red no funcione en pleno se mantienen los vínculos de lealtad y la disposición para colaborar. Al respecto, Thompson plantea que “Una visión compartida y un compromiso hacia un objetivo supraorganizacional les permitirá moverse hacia la resolución de un problema en vez de culparse por los problemas” (2006 p: 25).

---

<sup>29</sup> Ver ficha N°15.

<sup>30</sup> Ver ficha N°3.

<sup>31</sup> Ver ficha N°4.

<sup>32</sup> Ver ficha N°6.

<sup>33</sup> Ver ficha N°11.

Generalmente, las fracturas suelen ser parciales y/o temporales ya que las articulaciones pre-existentes entre las personas y organizaciones dejan vínculos intactos o con posibilidad de recuperación frente a situaciones de dificultad. En terminología de Lewin (1978), las locomociones conjuntas dejan “surcos”, aprendizajes, códigos comunes que permanecen y podrían activarse frente a una situación crítica.

### *Capacitación y desarrollo de los miembros*

Todas las entidades reconocieron al desarrollo de los miembros y a la capacitación como ejes que fortalecieron la “común unidad”, al acortar las brechas entre lo que se dice y lo que se hace, dejar capacidad instalada entre los participantes y construir identidad colectiva. En términos de la experiencia de una de las redes incluida en el relevamiento,<sup>34</sup> la capacitación fue valorada como una práctica significativa, que resultó un proceso generalizable a otras entidades. Entre los aspectos destacados de la capacitación conjunta sobresalieron las siguientes características:

- *Participativa*: se apuntó a identificar, compartir y desplegar las competencias y recursos con los que cuentan cada una de las personas y sus organizaciones, enriqueciéndolos con los aporte de expertos y con la aplicación de los mismos a la tarea concreta. Se desarrolló así una estrategia dialógica que permitió incorporar con igual peso al conocimiento experto y al saber que se apoyó en la experiencia sin promover una relación asimétrica entre quien enseña y quien aprende.
- *Conjunta*: se eligió una metodología que permitiera la participación de la mayor cantidad de miembros. En algunos casos se consideró muy positivo que los miembros de la red pudieran compartir un mismo espacio de aprendizaje, generaran conocimiento “cara a cara”.<sup>35</sup> Además, en otros casos no se agrupó a los miembros en función de los mismos intereses, porque se creyó más conveniente promover la diversidad en el mismo ámbito y con iguales contenidos pedagógicos, de forma de enriquecer la percepción de la realidad, los espacios creativos y la resolución de situaciones problemáticas.<sup>36</sup>
- *Permanente*: para responder a las necesidades de la comunidad, de la red, y a los cambios del contexto. La experiencia indica que las entidades además de prepararse y capacitarse en conjunto deben realizar esta tarea de manera sistemática y continuada.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Ver ficha N°1.

<sup>35</sup> Ver ficha N°15.

<sup>36</sup> Ver ficha N°1.

<sup>37</sup> Ver ficha N°9.

## Comunicación, tecnología e intercambio entre los miembros

---

Podría imaginarse a los ámbitos cuyos miembros son organizaciones como espacios dinámicos que se construyen entre ellas, estableciéndose de ese modo una comunicación que genera intercambio e interconexión. Las entidades se entrelazan conformando una red de vínculos y una manera particular de amalgamarse que puede variar su grado de interconectividad según el contexto y la circunstancia que éstas atraviesen. En términos de Chadi (2000), se podría decir que es necesario que las redes sociales se comporten como *“una membrana elástica y flexible que facilite el movimiento, pero que conserve la resistencia necesaria para no desmembrarse”*.

Los *flujos de información* y los recorridos que siguen los contenidos condicionan su funcionalidad. Estos flujos son centrales para generar gratificación y compromiso dentro de las redes, atributos claves de los vínculos. Que estos atributos se manifiesten y logren equilibrio depende de dos elementos: *intensidad y reciprocidad* (Chadi 2000), entendiendo a la primera como la frecuencia y nivel de relevancia de los intercambios y a la segunda como el cumplimiento mutuo entre las organizaciones de los acuerdos previamente establecidos.

Los procesos de comunicación oscilan entre estadios de mayor intensidad y densidad de los intercambios, donde todos se comunican entre todos, y momentos que podrían denominarse de *desconexión*, donde los sistemas son más abiertos y la información que circula es selectiva y/o esporádica. Es decir que las conexiones se agrandan o repliegan intermitentemente en una trama más o menos densa, según los momentos que planificados o no puedan atravesar las organizaciones.

En algunos casos, cuando se observaban ausencia de miembros en los intercambios, falta de respuesta a las comunicaciones enviadas o silencio ante el pedido de opinión a otros miembros, estos comportamientos eran leídos como falta de compromiso.<sup>38</sup> Por el contrario, otras organizaciones establecieron *acuerdos flexibles*, donde los espacios de participación y comunicación virtual se daban según los intereses y necesidades particulares; es así que se establecía un día y un tema de intercambio a través de Internet y el acceso era optativo, sin que el hecho de comunicarse o no comunicarse fuera interpretado como falta de compromiso.<sup>39</sup>

En términos operativos, aun cuando las nuevas tecnologías resuelven la dificultad de las distancias y facilitan la circulación de información, las reuniones presenciales eran el ámbito privilegiado por las organizaciones entrevistadas. La mayoría de ellas (7 casos) se reunían en forma mensual, en segundo lugar se encontraban las redes que mantenían reuniones con una frecuencia anual (4 casos), un número menor (2 casos) lo hacía en forma bimestral y otras dos entidades se reunían en forma semanal. Sólo una red se encontraba semestralmente.

---

<sup>38</sup> Ver ficha N°15.

<sup>39</sup> Ver ficha N°12.

Entre las formas no presenciales de articular la comunicación, los integrantes de las entidades prefirieron el uso del correo electrónico, y en segundo lugar los programas de intercambio virtual, por ejemplo Skype. El uso de herramientas más sofisticadas, como antenas satelitales o sistemas telefónicos corporativos se mencionó en unos pocos casos.

Cabe destacar que un importante número de casos – 13 de 16- contaban con algún dispositivo de comunicación externa que les permitía darle visibilidad a sus acciones. Boletines (electrónicos e impresos), Blogs y Websites eran algunas de las formas utilizadas más frecuentemente.

En la mayoría de las experiencias se reconocía que la comunicación electrónica no podría reemplazar los encuentros presenciales frecuentes: esto, porque la construcción de vínculos de confianza (requisito considerado básico por los entrevistados para la conformación de una red) precisa un tipo de intercambio difícil de garantizar en forma virtual y a distancia. Sin embargo, una vez construida la relación entre los participantes, los aspectos operativos se agilizaban por la vía electrónica, y el uso de estas herramientas tecnológicas era considerado imprescindible.<sup>40</sup> De todas formas, no debería plantearse un falso debate entre la comunicación directa, “cara a cara”, y la comunicación mediatizada. De hecho varias entidades lograron desarrollar a lo largo de su evolución modalidades de comunicación electrónicas, resaltando especialmente la importancia de apropiarse de la tecnología sin por ello perder el contacto personal y el encuentro presencial.<sup>41</sup>

## ■ Procesos de gobierno

---

En las entidades relevadas, analizar el concepto de autoridad adquirió cierta complejidad por ser un conjunto de organizaciones autónomas que tomaron la decisión de asociarse voluntariamente para el cumplimiento de una causa común.

La *estructura de gobierno* se refiere a la distribución formal y/o informal de poder e influencia en la toma de decisiones fundamentales para una entidad. Por otra parte, la *estructura de gestión* hace referencia a la distribución de responsabilidades y tareas que permite efectivizar las decisiones estratégicas definidas por el cuerpo de gobierno. Si bien todas las entidades relevadas declararon contar con ámbitos de gobierno y gestión diferenciados, solía suceder que las personas responsables de ambas funciones fueran las mismas y que, en algún sentido, las dos estructuras se superpusieran.

Thompson (2006) considera que el gobierno es una dimensión clave de la colaboración: “*Los socios que buscan colaborar deben entender cómo tomar decisiones en forma conjunta sobre las reglas que*

---

<sup>40</sup> Ver ficha N°6.

<sup>41</sup> Ver ficha N°1.



*governarán su comportamiento y relaciones; también tienen que crear estructuras para alcanzar acuerdos sobre actividades de colaboración y objetivos a través de arreglos de poder compartido. Estas ideas se encuentran en el corazón de la colaboración y comprenden tanto procesos de negociación como de compromiso.*"<sup>42</sup> Pero, en general, no resultó tan simple realizar el ejercicio de la horizontalidad y la participación en el gobierno. Aunque los integrantes de las entidades suelen rebelarse ante la sola idea de construir una estructura jerárquica de distribución de autoridad, en muchas de ellas era posible reconocer liderazgos que -explícitos o no- respondían a una mayor concentración de poder y resultaban en modelos verticales de funcionamiento. En los casos en que esto ocurría, la condición de origen – por ejemplo haber impulsado la red, ser la fuente y/o el único canal de acceso a recursos- ponía en juego una cuota de influencia mayor a la del resto de los integrantes.

Un ejemplo de los dilemas que enfrentaban las redes en torno a la definición del modelo de gobierno fue el conflicto que atravesó en el año 2007 uno de los casos analizados, a partir del cual se instaló la reflexión acerca de las modalidades de conducción (ámbitos, estilos de liderazgo, pertinencia de las funciones, etc.). Este conflicto mostró que, pese a los deseos de horizontalidad, existía una tensión permanente entre un modelo "vertical" y otro "democrático y participativo."<sup>43</sup> A partir de este conflicto, los integrantes se preguntaron si no existía un dilema entre un modelo horizontal de participación y gobierno y la distribución –y diferenciación- de responsabilidades entre los miembros para adquirir mayor eficacia, ya que esto último podría terminar construyendo un modelo jerárquico. Como resultado de esta reflexión, se aceptó que la tensión era real pero que no necesariamente eran fuerzas que tendrían que plantearse como contradictorias. Así, por un lado, cada integrante reconocía la importancia de la legitimación de las tareas de gobierno y conducción y la diferenciación de responsabilidades, mientras que por el otro se identificaba la necesidad de la participación horizontal como cultura propia de la red.

## Estructuras de gobierno

---

En el cuadro N° 3 se puede apreciar que la modalidad de conducción delegada fue la privilegiada: el 60% de las entidades eligió formas que requirieron algún nivel de delegación de la autoridad (mesas, comisiones, grupos, etc.), y las restantes optaron por la participación directa a través de asambleas para tomar las decisiones estratégicas y definir las políticas del conjunto. En un solo caso podría decirse que la función de gobierno estaba asignada de manera borrosa, aunque una proporción amplia de las decisiones importantes eran asumidas por la persona que lideraba la organización promotora de la red no obstante, también en este caso, "*algunas decisiones se comparten en la reunión anual con modalidad de asamblea*".

---

<sup>42</sup> Énfasis en el original, p. 24.

<sup>43</sup> Ver ficha N°4.

**Cuadro N° 3: Organizaciones según Cuerpo de Gobierno**

CUERPO DE GOBIERNO	Total
Asamblea	5
Mesa/Grupo de conducción /Secretariado	7
Comisión Directiva o Consejo	3
Otros	1
<b>Total general</b>	<b>16</b>

Resulta ilustrativo reflejar de qué manera las propias redes describieron las características de cada una de las modalidades de gobierno encontradas en el relevamiento:

*El sistema de gobierno de la Red está basado en la asamblea o “Reunión General”, en la que participan todos los representantes de cada una de las 14 organizaciones asociadas y se reúne una vez al mes, durante unas 2 a 3 horas. En este órgano decisorio se acuerdan las acciones a seguir, y se analiza la evolución de las actividades conjuntas. Siempre se trata de generar consenso antes de apelar a la votación como mecanismo de toma de decisiones de la asamblea.*

*Desde el punto de vista formal, la Mesa Nacional está integrada por ocho titulares y tres suplentes, quienes desempeñan los cargos de presidente, vicepresidente, secretario ejecutivo, tesorero, cuatro vocales titulares, tres vocales suplentes y tres revisores de cuentas. Pero, al interior del Foro no existen diferencias en el funcionamiento pautado para titulares y suplentes, todos pueden participar de las reuniones que son abiertas, inclusive para aquellos socios interesados en las temáticas a tratar, aunque no sean integrantes de la Mesa.*

*El Consejo Directivo de la Red es el espacio de acuerdo de las acciones a seguir y donde se analiza periódicamente la marcha de la institución. El Consejo incluye la representación de al menos un integrante por cada una de las 24 organizaciones miembro. El órgano de gobierno cuenta con un Reglamento Interno que estipula su modalidad de funcionamiento.*

Trascendiendo las formas adoptadas para el órgano de gobierno, en los casos relevados se observó un acuerdo básico en torno a que “Si no existe buen gobierno no existe horizonte para la Red”, haciendo referencia así a la responsabilidad de los integrantes de los cuerpos directivos de avanzar con eficacia y legitimidad en el cumplimiento de su misión, dentro de un marco de funcionamiento que estuviera en consonancia con los valores establecidos por las organizaciones. Así, la mejora y consolidación de las funciones de gobierno fue considerada por

una de las redes como algo prioritario, dedicando tiempo y esfuerzo para asegurar una práctica de construcción de un marco institucional y acuerdos respecto de las expectativas, funciones, derechos y deberes de los miembros del cuerpo de gobierno.<sup>44</sup>

## La modalidad de la toma de decisiones

---

Si bien se observó acuerdo con la idea de que la toma de decisiones fundamentales era una tarea inherente al gobierno de las entidades, aun en aquellas que contaban con un órgano específico de gobierno se observaba una tendencia a “horizontalizar” las decisiones para que de esa manera el conjunto de los integrantes dirimiese colectivamente las líneas estratégicas.

Respecto al modo en que se tomaban decisiones, la votación y la búsqueda de consenso tenían el mismo peso en el relato de las 16 entidades. Sin embargo, de la expresión de las personas entrevistadas surgió que si bien el consenso era el mecanismo deseado, en ocasiones se necesitaba el uso de la votación como un modo alternativo cuando la diversidad de ideas y la imposibilidad de lograr acuerdos así lo requerían.

Los procesos participativos, a la hora de tomar decisiones, hacían al ejercicio de aceptar que todos los integrantes tenían intereses legítimos, de forma tal que los resultados “reflejen el consenso arribado por el grupo, no una coalición, o políticas de poder” (McCaffrey et al. 1995 p. 612). Esto implicó enfatizar la necesidad de compartir información, la apertura respecto a las opiniones de los otros y, potencialmente, largas negociaciones a fin de llegar a acuerdos.

Probablemente estas prácticas participativas estuvieron vinculadas con el hecho de que las decisiones de la red en general involucran no sólo aspectos que hacen a la identidad y proyecto colectivo, sino que exponen y comprometen a sus integrantes en forma individual. De allí que, “(...) llegar a un acuerdo compatible con todos los intereses no significa pensamiento grupal. (...) la colaboración no significa que todos tengan que acordar en la mejor solución posible; sólo significa que tienen que estar dispuestos a apoyar la decisión una vez tomada” (Thompson 2001:pp.24).

## Evaluación y rendición de cuentas

---

De la mano de las decisiones de gobierno está la evaluación de los resultados institucionales y el modo en que éstos se hacen visibles. No hay nada más elocuente que los resultados de las acciones colectivas, pero para que resulten evidentes deben ordenarse y comunicarse de manera apropiada. Para lo cual, en primer lugar, la organización debe poseer información fidedigna y honesta sobre el desarrollo de su tarea. Es decir, realizar un diagnóstico sistemático sobre su

---

<sup>44</sup> Ver ficha N°1.

capacidad de producir insumos confiables. Luego, frente a la obligación misma de rendir cuentas -voluntariamente asumida por la entidad-, se deben comunicar los resultados. En otras palabras, se trata de aceptar la responsabilidad de ser transparentes, evaluar los resultados para rendir cuentas y comunicarlo de forma tal de demostrar que la entidad se encuentra abierta a sus distintos grupos de interés brindando información hacia dentro y hacia la sociedad.

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

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

En la primera categoría, de rendición hacia el “interior” de la entidad, 9 de las 16 entidades relevadas rendían cuentas de las actividades realizadas y sobre la ejecución presupuestaria. Al identificar la segunda categoría, de rendición “externa” se trataba en general de informes presentados a organismos financiadores de proyectos. Cabe aclarar que en estas situaciones, la auditoría era parcial, pues se hacía foco sólo en los aspectos de interés del financiador y no en la totalidad del ejercicio. Los usos y costumbres respecto a la rendición de cuentas indican que la difusión de resultados o la realización de auditorías externas eran muy poco frecuentes.

Entre las prácticas significativas se destacaron algunas herramientas que hacían a la *transparencia en el uso de los recursos compartidos*; por ejemplo, en uno de los casos, todos los miembros contaban con un sistema informático homologado que funcionaba “en red”, es decir que permitía que el inventario de recursos estuviera visible para todos sus miembros y pudieran solicitarlo personas externas a la red que así lo desearan.

Además, contaban con la auditoría externa por parte de un organismo especialista en la temática.<sup>45</sup>

La *confianza* es una dimensión definitoria de la colaboración. Este valor ha estado presente en el relato de todas las personas entrevistadas. Es el punto de partida de cualquier proyecto compartido, de hecho, la invitación de una organización a otra a partir del conocimiento mutuo

---

<sup>45</sup> Ver ficha N°3.

ha sido el modo de convocatoria habitual. La confianza, además de ser posibilidad de encuentro de pares, se transforma en una llave de acceso a los recursos, en tanto, la credibilidad lograda por al menos un integrante puede ser transferida al resto. En este sentido, “(...) Cuando las partes se juntan para colaborar, toman decisiones que gobiernan una variedad de problemas de acción colectiva implícitos en la toma de decisiones conjunta.... La clave para el éxito de estas decisiones reside en la voluntad de los participantes de monitorearse a sí mismos y el uno al otro e imponer sanciones creíbles a los socios.” (Ostrom 1990 pp.24)<sup>46</sup>. Por otra parte, el monitoreo no se restringe a la acción conjunta, sino que por el contrario, se extiende al acto individual que cada integrante de la red emprende.

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

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

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

## Monitoreo

---

A manera ilustrativa se pueden mencionar dos de los seis dispositivos relevados entre las prácticas utilizadas por las redes para monitorear a sus miembros desde una perspectiva pedagógica y no punitiva:

- *Sistema cruzado de monitoreo interno de la gestión de las organizaciones*: incluyó el seguimiento no sólo de los proyectos que se realizaban en forma conjunta, sino también del funcionamiento de las organizaciones adheridas a la Red. Este monitoreo se implementó con el objeto de garantizar tanto la transparencia en el uso de los fondos como la coherencia interna entre los propósitos de la red y las acciones realizadas para lograrlos. La implementación del monitoreo se concretó a través de un “sistema cruzado”, en donde la organización de una región asumía la función de acompañamiento y contralor de una organización integrante de otra región.<sup>47</sup>
- *Visita de monitoreo realizada por las autoridades de la Red*: durante la visita de autoridades de la red a cada uno de sus miembros se completaba una planilla conformada por una

---

<sup>46</sup> Citado en Thompson et al, 2006

<sup>47</sup> Ver ficha N°13.

serie de preguntas que indagaban sobre cada uno de los aspectos reglamentados en el manual, y los requerimientos legales según el estatuto de la Red, todos ellos vinculados al funcionamiento de cada uno de los miembros y a la evaluación que realizaban las organizaciones a las que éstos beneficiaban. Además de aspectos técnicos propios de la Red, el cuestionario preveía preguntas que facilitaban la consulta sobre la evaluación de aspectos vinculados al funcionamiento de la Red en su conjunto.<sup>48</sup>

## Manejo de conflictos

---

En un enfoque amplio de los procesos de intercambio entre organizaciones se podría hablar de interacción *solidaria* cuando las acciones de las partes concurren y se ayudan mutuamente en la realización de sus objetivos compartidos. Por el contrario, la interacción es *antagónica o conflictiva* si las acciones de las partes –y las significaciones y valores que las sostienen– son opuestas y se obstaculizan recíprocamente. Por último, se podría pensar en un tipo de interacción *mixta* donde conviven ambos tipos de vínculos en un marco de valores compartidos y producen “*antagonismos solidarios*”, al decir de Sorokin (1966). En esta misma línea está el concepto de “*coopetencia*,” que según Nalebuff y Brandenburger (1996) es la cooperación entre competidores o la competencia entre cooperadores. La relación de “antagonismo solidario” y de “coopetencia” fue una experiencia vivida por algunas de las entidades entrevistadas, y específicamente una de ellas incluyó la palabra *coopetencia* en su vocabulario institucional.<sup>49</sup>

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

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

---

<sup>48</sup> Ver ficha N°5. *Anexo 1.*

<sup>49</sup> Ver ficha N°6.

En la medida en que el conflicto habilita a una solución de las tensiones, posee funciones que podrían considerarse cohesivas, como afirma Coser (1970). Estos puntos de vista son sostenidos y ejemplificados en las distintas maneras en que las organizaciones entrevistadas gestionaron y evaluaron sus conflictos. En relación al manejo de conflictos en las entidades relevadas algunas redes describieron su realidad institucional caracterizándola como de “ausencia de conflicto” y relacionaron la ausencia de conflictos, por ejemplo, con la mística compartida<sup>50</sup>, pero la mayor parte de ellas afirmó haber adquirido mecanismos para prevenir, evitar y/o gestionar el conflicto.

Los conflictos fueron reconocidos por los entrevistados como parte de los ciclos vitales de las organizaciones y, frente a la hipótesis o a la evidencia del conflicto, algunas de las entidades entrevistadas entendieron que debían procurar herramientas y dispositivos para *minimizar los conflictos*. Varias entidades afirmaron “no hay que tener temor al conflicto”, ya que las situaciones confrontativas son normales y en algunos casos necesarias, y además muchas veces del conflicto se aprende. No tenerle temor al conflicto implica considerar que éste es un proceso natural en las instituciones, por lo cual se deben generar reglas claras desde las que se puedan prever las potenciales situaciones de crisis y resolver las mismas de la forma más justa y consensuada. Esto implica prestar atención desde un principio a las situaciones conflictivas que surgen para mejorar a partir de las mismas y poder generar normas y resoluciones *ad hoc* que eviten problemas similares en el futuro.<sup>51</sup>

No temer al conflicto también incluyó la estrategia de acordar las convergencias mayores que permitieran sostener las divergencias. Algunas divergencias pudieron ocasionarse como producto de diferentes puntos de vista entre los miembros, o conflictos ligados a situaciones políticas y sociales de índole nacional que repercutían en la relación entre las organizaciones de distintos países que integraban una red. Construir un “mapa de respeto” que incluyera acuerdos superadores ayudó a transitar las situaciones conflictivas sin temor a la ruptura y colaboró con la valoración genuina de las diferencias.<sup>52</sup>

Al respecto, varios entrevistados señalaron que la realización de *trabajo conjunto* resultó un buen mecanismo de prevención del conflicto, ya que permitió conocer fortalezas y debilidades de los integrantes de la red. Este conocimiento ayudó a prevenir, resolver y/o visualizar posibles dificultades y evitar a tiempo los conflictos. La creación conjunta fue otra instancia superadora del conflicto que aportó una mirada estratégica de unión en la diversidad en pos del desarrollo local y permitió diluir las tensiones por el poder y los intereses particulares. Dadas las diferentes afiliaciones ideológicas, políticas y religiosas que existen usualmente en el seno de las redes, no se ignoró que pueden suceder eventuales conflictos, pero para la mayoría de ellos la tarea colectiva generaba consenso.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> Ver ficha N°14.

<sup>51</sup> Ver ficha N°8.

<sup>52</sup> Ver ficha N°15.

<sup>53</sup> Ver ficha N°9.

Otra práctica mencionada fue la de dedicar un tiempo de *acompañamiento y monitoreo* a las organizaciones integrantes de la red. Si bien es un esfuerzo adicional para los otros miembros de la red, es un tiempo de inversión menor en relación al que implica la resolución de situaciones críticas y conflictos una vez que éstas se instalan en el núcleo de la red.<sup>54</sup> Finalmente, tener un *marco de pautas establecidas* de funcionamiento permitió conocer las expectativas comunes, evaluar su cumplimiento y eventualmente tomar las medidas necesarias para evitar y contrarrestar conflictos.

Algunos conflictos que han tenido que resolver las entidades estuvieron vinculados con dificultades en la asignación de funciones entre los miembros y la falta del apoyo esperado de los integrantes entre sí. Varios entrevistados señalaron que cuando las tareas no tenían responsables claros se generaban situaciones de mucha conflictividad. La prevención del conflicto pasaría, en este caso, porque cada organización miembro de una red asuma sólo aquellas actividades que realmente estuviera en condiciones de llevar adelante, de acuerdo a los recursos que tuviera disponibles. Ese compromiso debía quedar claro para todos, y de esa manera evitar roces, problemas e inconvenientes.<sup>55</sup>

Otros puntos de fricción entre los miembros y temas que eventualmente pudieron provocar disputas fueron, por ejemplo, la competencia por fondos, créditos, reconocimientos y recursos humanos calificados.<sup>56</sup> También se observaron diferencias de estilos y personalidades que pudieron afectar el trabajo y la tarea conjunta. Por otra parte, ha sido muy común que -debido a la heterogeneidad de puntos de vista- surgieran discrepancias especialmente referidas a formas de hacer o pensar respecto de determinados tópicos. En este caso, como se explicó anteriormente, algunas entidades decidieron evitar el conflicto y trabajar sobre los temas comunes, postergando la profundización de aspectos que generaban divergencias, soslayando las propuestas en las que había desacuerdos evidentes.<sup>57</sup>

## ■ Proceso de gestión y administración

---

Así como el gobierno de una red es dinámico y adquiere diversas formas, tampoco hay un único tipo de estructura para asegurar una gestión adecuada. No obstante, el relevamiento indicó que existía un acuerdo sobre la necesidad de contar con algún tipo de estructura administrativa para pasar de las ideas estratégicas y de las políticas a la concreción y la acción.

---

<sup>54</sup> Ver ficha N°13.

<sup>55</sup> Ver ficha N°6.

<sup>56</sup> Ver ficha N°2.

<sup>57</sup> Ver ficha N°8.



## CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

---

De este modo, entre las organizaciones entrevistadas la mitad de los casos contaba con roles ejecutivos definidos que podían ser o no remunerados. Asimismo, 9 casos contaban con personal remunerado para cumplir con tareas de apoyo administrativo u operativo. El promedio de personas remuneradas es de 2 por cada una de las redes que se encontraban entre este grupo.

La mayoría de los especialistas acuerda en que la clave para conseguir que las cosas se hicieran en escenarios de colaboración residía en encontrar la combinación correcta entre capacidad administrativa (a través de la coordinación y elementos de jerarquía) y la capacidad social de construir relaciones. Con frecuencia, la distribución de tareas generalmente se realiza en base a una combinación de interés de cada uno de los miembros y la posibilidad real y concreta que tenía cada entidad de desarrollarlas.

Se observó que la organización del trabajo estaba definida según dos modelos: a) áreas de actividad o comisiones permanentes: modalidad que se observó en 10 casos; b) comisiones *ad hoc*, que se conforman según necesidades coyunturales (por ejemplo según proyectos o eventos), variante que se observó en 6 de los casos relevados.

Desde el punto de vista de una de las redes relevadas, la decisión de conformar comisiones temáticas para trabajar en conjunto resultó una estrategia que, además de aportar al cumplimiento de los objetivos comunes, favoreció la distribución de tareas y el trabajo en equipo. Además, profundizó los vínculos entre los integrantes de las comisiones, consolidó un “*espíritu de cuerpo*” y permitió el aprovechamiento de las capacidades diferenciales entre los miembros y la incorporación voluntaria de participantes no integrantes de la entidad, lo que a su vez llevó a ampliar sus posibilidades de impacto y alcance.<sup>58</sup>

## Gestión del presupuesto, modelo de financiamiento y patrimonio

---

La administración de los recursos comunes en ámbitos interorganizacionales plantea la posibilidad de convertirse en una herramienta de cohesión. Tal como lo establece Powell (1990 pp.303):

*En los modos de asignación de recursos de redes, las transacciones no ocurren por intercambios diferenciados ni por mandatos administrativos, sino por vínculos de actores involucrados en acciones recíprocas, preferentes, y de apoyo mutuo. Las redes pueden ser complejas: éstas no involucran ni los criterios explícitos del mercado, ni el paternalismo familiar de las jerarquías. La suposición básica de las relaciones de redes es que una parte es dependiente de los recursos controlados por otra parte, y que hay beneficios que pueden adquirirse a través de la puesta en común de recursos. En esencia, las partes de una red acuerdan renunciar al derecho de perseguir su propio interés a expensas de otros.*

---

<sup>58</sup> Ver ficha N°4.

Respecto del origen de los fondos, como puede observarse en el cuadro N° 4; la fuente de los ingresos era heterogénea y las entidades contaban con más de una fuente de financiamiento. El Estado era quien ocupaba el primer lugar a la hora de subsidiar proyectos colectivos y en segundo lugar se encontraba la cooperación internacional y el aporte de los propios miembros.

**Cuadro N° 4: Cantidad de Organizaciones según Fuente de Financiamiento**

Fuente	Cantidad de redes
Aportes de miembros	5
Cooperación internacional	5
Donaciones personales	1
Empresas	3
Estado	7
Fundaciones	2
Ingresos propios	2

La mitad de los casos relevados contaba con algún grado de planificación del desarrollo de fondos. No obstante, vale la pena aclarar que el hecho de que algunas entidades no tuvieran un plan de desarrollo de fondos era la consecuencia de una decisión estratégica y no el resultado de una improvisación. Para ellas, el dinero podía convertirse en portador de conflictos y por tanto evitaban compartir fondos por fuera del aporte de los miembros ante necesidades puntuales.

La administración de los fondos comunes adoptaba distintas modalidades. En general, la gestión de fondos era *centralizada*, aunque en un número significativo de redes se descentralizaba el presupuesto entre miembros encargados de implementar diversas iniciativas. En otras palabras, *quienes llevan adelante proyectos, también administran los fondos asignados* y luego informan o no al conjunto, según el caso. Esta modalidad de gestionar los proyectos de manera autónoma entre varias entidades podía convivir con una administración centralizada del resto del presupuesto. También se relevaron experiencias donde la función administrativa era *rotativa*, en una suerte de gestión *ad hoc* (Núñez 2008), donde la responsabilidad iba circulando con relación a ciertas tareas, posiciones y lugares.

El 50% de los casos entrevistados no contaba con sede administrativa y sólo una de las entidades poseía sede propia. Una de las redes relevadas funcionaba en una sede alquilada y las restantes realizaban su trabajo en lugares facilitados por algún integrante de la red.

## ■ Ciclos de crecimiento y etapas en los procesos de colaboración

---

Cuando se habla del ciclo vital de las organizaciones se presta atención a procesos de crecimiento, estabilidad y continuidad de las mismas. No debe olvidarse que dentro del ciclo natural de las organizaciones está siempre presente la posibilidad de su desaparición.

Tal como lo expresaba Sorokin (1966) en su texto clásico de sociología general, los grupos y las organizaciones son mortales. *“En un momento dado, la organización emerge como unidad colectiva, separada y reconocible, comenzando a funcionar como una individualidad entre miles de otras organizaciones e instituciones. Este funcionamiento podrá ser más corto o más largo. A veces es tan breve, que la organización muere en su etapa ‘prenatal’, antes de su surgimiento. Otras, perdura durante cierto lapso y luego, al perder sus rasgos esenciales, empieza a desintegrarse, súbita o gradualmente, tornándose cada vez menos identificable, hasta que, finalmente, como una ola que existe durante unos instantes, para desaparecer arrollada en el conjunto, se disuelve en el océano de otras organizaciones e instituciones.”* En la concepción más clásica de las ciencias sociales se trataba de determinar con mayor o menor rigurosidad el comienzo y el fin de una entidad. Estaba aceptado que una entidad transitaría en una línea continua de tiempo preestablecida. Para comprender el tiempo de vida de las organizaciones se usaba la metáfora del desarrollo humano con el nacimiento, crecimiento y muerte.

La descripción de las distintas etapas del proceso de colaboración interorganizacional permite considerar otra perspectiva que, sin descartar la analogía biológica, la modifica. Esta posición resalta la naturaleza no-lineal y fluida del desarrollo de este tipo de articulaciones, indicando que la entidad evoluciona a medida que las partes interactúan en el tiempo, y esta evolución puede interrumpirse o continuar sin que se pierdan los logros vinculares alcanzados. El desenvolvimiento puede estar atravesado por conflictos que hagan re-pensar el estatus de la red, desactivar nodos por un tiempo, darle un nuevo impulso e incluso considerar la posibilidad de no mantener a la red funcionando tal cual era una vez que ha alcanzado su cometido.

Por otra parte, aunque la realidad es que toda entidad incluye múltiples estados y procesos no siempre congruentes entre sí, existieron coincidencias entre los entrevistados en plantear algunos momentos representativos del ciclo de desarrollo de estos espacios interorganizacionales a partir de identificar las etapas por las que habían atravesado las redes y los hitos más significativos asociados a cada una de ellas.

**Cuadro N° 5: Principales características de cada una de las etapas identificadas**

CARACTERÍSTICAS SEGÚN ETAPA	
ETAPA 1	Construcción de vínculos
	Generación de confianza
	Acuerdo sobre valores compartidos
ETAPA 2	Definición de aspectos organizativos
	Diferenciación de funciones
	Elaboración de plan de acción
ETAPA 3 y más	Explicación y aplicación de normas y reglas
	Formulación de procedimientos
	Construcción de modelo de sustentabilidad
	Replanteos fundacionales
	Evaluaciones críticas y en profundidad

## Estadios de crecimiento

*Etapa inicial: de la idea de la asociación a su concreción formal.*

La energía fundacional, la puesta en común de valores, expectativas y la construcción de la unidad en la diversidad es el eje del primer momento organizacional.

Fernando Ulloa<sup>59</sup> afirmó que las empresas humanas son la materialización del sueño de los pioneros y, en este sentido, casi siempre existe una idea preliminar, una visión y una decisión

<sup>59</sup> Comunicación personal con Mercedes Jones. Abril de 2008.

empresadora de un grupo de entidades, personas u organizaciones. En un momento, que luego se percibe como fundacional, se nuclea el primer grupo de trabajo, se comienza a interactuar alrededor de las primeras tareas y se obtienen los recursos básicos de funcionamiento.

Para algunas entidades esta etapa se caracteriza por ser un momento épico, heroico, de enorme entusiasmo, de indiferenciación y muy poca división de roles, todos hacen todo y corre mucha adrenalina. Se vive la visión y se construye la misión de manera cotidiana. Algunas entidades no logran avanzar más allá de esta etapa. Para otras organizaciones el inicio del proceso de relacionamiento adquiere características menos entusiastas, desarrollándose un intercambio paulatino entre los miembros que va ampliando su alcance y duración hasta consolidar lazos, valores y objetivos comunes.

### *Etapa intermedia: del proyecto inicial a la organización conjunta*

Luego del lanzamiento y frente al trabajo concreto, hay resultados, crecimiento y necesidades de cambios. Es muy frecuente que frente a la respuesta de la realidad se requiera de ajustes, lo cual genera cierto nivel de desorganización y la necesidad de revisar las estrategias y las pautas que dieron marco al intercambio. En esta etapa suele aparecer el financiamiento, se logran proyectos comunes a todos o de algunos miembros, con distribución de responsabilidades y mayor formalización. Esta etapa requiere diferenciarse, establecer contribuciones y distribuir gratificaciones.

Si no se llegan a concretar nuevos acuerdos y criterios básicos entre los miembros, se corre el peligro de tener una entidad con grupos que avanzan en dos velocidades diferentes: uno que vive en el ciclo inicial y otro que avanza hacia el siguiente estadio. Estas discontinuidades de crecimiento pueden llevar a crisis, fricciones, divisiones y fácilmente a la disolución, separación y aletargamiento de las entidades.

### *Etapa avanzada: de la organización conjunta a la complejidad de la institucionalización*

Lograr estabilizar a las entidades en una tarea común significa gestionar el crecimiento: la inclusión de nuevos miembros, la superación de los conflictos entre miembros iniciales y el reconocimiento y la aceptación de los requerimientos de cambio y de desarrollo que implican las incorporaciones de otros actores.

La aceptación de nuevos desafíos requiere una institucionalización mayor y la búsqueda de un modelo sustentable que permita sostener la interdependencia construida entre los miembros.

Como se pudo observar en el cuadro N° 5, aunque en todos los estadios del crecimiento se requieren pautas de funcionamiento claras y generalizables, una entidad que se encuentra en la etapa emprendedora suele iniciar su camino con pautas simples e informales de funcionamiento

que luego van creciendo en complejidad. En el inicio es infrecuente que se genere algún grado de formalización, salvo que ésta sea requerida por financiadores o se den circunstancias críticas entre los miembros. De lo contrario, salvo casos excepcionales, fijar pautas y acuerdos formales no resultan tareas prioritarias.

Tal como mencionan distintos autores, la formalización adquiere sentido donde hay procesos que son repetitivos que se desarrollan con cierta estabilidad, y cuando comienza el proceso de transferencia de responsabilidades o custodia de bienes producidos colectivamente. De allí que - a medida que la red complejiza su acción y el tiempo da cuenta del crecimiento en la relación entre sus miembros- surgen aspectos que hacen a la normatividad y la sustentabilidad.

El propósito de las normas y procedimientos es establecer predictibilidad, restringiendo la discrecionalidad sobre las acciones programadas, enmarcando claramente la responsabilidad de los actores participantes, detallando la secuencia de eventos y determinando los controles internos.

## Proceso de institucionalización de las entidades

---

Resulta interesante detenerse en la institucionalización, vista como un proceso por el cual los miembros buscan darle estabilidad y continuidad al espacio colectivo y a los acuerdos alcanzados, fijando normas y mecanismos en los aspectos ligados al gobierno y funcionamiento de las mismas, y generando al mismo tiempo reconocimiento externo para el marco interorganizacional. A partir de los datos recolectados entre las organizaciones entrevistadas, se identificaron tres momentos como hitos que hacen a la diferenciación de distintos grados de institucionalización de una red:

1. *Inicio*: refiere al momento de realización del primer encuentro o reunión que da origen al proceso de colaboración colectiva.
2. *Formalización*: toma en cuenta al momento en que los miembros de la entidad reconocen como constitutivo. Esto puede darse a través de la firma de un acta, la expresión verbal del compromiso asumido, la primera actividad realizada en forma conjunta, la denominación del espacio colectivo o algún otro hecho que sea reconocido como acto que formaliza la voluntad de colaborar y reviste de legitimidad al proceso de construcción conjunta.
3. *Constitución jurídica*: se trata de la conformación jurídica y la inscripción correspondiente en el marco de la ley vigente en el país.

Si bien la formalización del funcionamiento en las organizaciones suele estar asociada a la construcción de un marco de normas y procedimientos acordados entre los miembros, la experiencia de las redes relevadas sugiere que los procesos constitutivos suelen diferir y la constitución jurídica puede ser tanto el punto de partida o, luego de un tiempo variable de trabajo conjunto, un lugar de llegada. La conformación de espacios de articulación de ninguna

manera genera una persona jurídica. Por el contrario, en algunas de las organizaciones el proceso de conformación jurídica fue visto como algo innecesario, como un posible motivo de conflicto, o el desvío de los aspectos sustantivos en pos de cumplir con las actividades administrativas que requiere la normativa vigente. Por otra parte, es frecuente la argumentación de que la legislación argentina no ofrece aún un marco jurídico que responda eficazmente a estos nuevos modelos asociativos.

En un número importante de entrevistas se mencionó también que la legalización de la red facilita el acceso al financiamiento; sin embargo en todos los casos se hizo hincapié en que “*la obtención de fondos no debe ser el objeto de conformación de la red*”. Por el contrario, uno de los obstáculos percibidos fue la existencia de agendas ocultas y segundas intenciones en aquellos miembros que se acercan a la red con aparente disponibilidad para la colaboración, pero que participan exclusivamente por la probabilidad de acceder a fondos y recursos de la red.

Por otra parte, las organizaciones más jóvenes han sido las que han avanzado hacia su conformación jurídica de manera más acelerada. Mientras que las redes más antiguas en promedio han utilizado ocho años para darle entidad jurídica a su “conformación de red”, las más jóvenes lo han hecho -en promedio- en un año y medio. De todas formas, de ninguna manera debe confundirse la formalización jurídica con la efectividad que puede alcanzar una red. Asimismo, los procesos de inicio – formalización - conformación jurídica no se dan *per se*, sino como hitos en un camino de avances y retrocesos, y como producto del trabajo compartido entre las partes involucradas.

### *Promotores e iniciadores*

A la hora del análisis resulta relevante identificar quién o quiénes han sido los *promotores de un nuevo espacio de colaboración* que trascienda la particularidad de cada entidad. El relato histórico de la conformación de las redes entrevistadas indicó que han sido las propias organizaciones las que primordialmente han promovido la constitución de estos ámbitos de articulación. En segundo lugar, se encuentran los organismos financiadores que han propiciado estos espacios, y los emprendedores individuales, que han desempeñado un papel de liderazgo como iniciadores de redes.

## **Logros y resultados percibidos por las redes de colaboración**

---

En función de los objetivos de este relevamiento sólo se han rescatado los resultados que hacen al desarrollo de las redes en sí, en cuanto a consolidar procesos de colaboración e intercambio, y no se ha focalizado en los logros ligados a sus objetivos temáticos. A continuación se destaca aquello que ellas perciben haber logrado como redes y en cuanto tales:

**Cuadro N° 6: Principales ventajas del trabajo colaborativo enunciadas**

MENCIONES MÁS NOMBRADAS	
<b>Primer Lugar</b>	Acceso a donantes
	Aumento en la credibilidad frente a terceros
	La red como garante ante terceros
	Aprendizajes adquiridos y aportados
	Miembros fortalecidos en su capacidad de gestión
	Herramientas creadas
	Herramientas transferidas por medio de capacitación
	Confianza entre los miembros
	Socialización de información
	Visibilidad
<b>Segundo Lugar</b>	Pertenencia a un espacio colectivo
	Diseño de un modelo de gestión propio
	Generación de conocimiento
	Reconocimiento como referentes / interlocutores ante otros
	Coherencia interna
<b>Tercer Lugar</b>	Continuidad de trabajo a lo largo del tiempo
	Capacidad de trabajo en equipo

Las redes valoraron el espacio *de capacitación y las herramientas construidas en forma conjunta*. La capacidad reflexiva sobre las propias conductas en espacios asociativos resulta vital (Villasante, 2007). Esta capacidad de reflexionar sobre tareas y resultados permite aprender y mejorar. En este sentido, la capacitación conjunta de las redes, por lo general, no hace referencia a espacios formativos donde la teoría está desvinculada de la práctica, sino por el contrario, está centrada en construir un tipo de conocimiento que incluya la mirada que brinda la tarea cotidiana y a su



vez la alimento. A través de la capacitación para la acción se logran consolidar los vínculos entre los integrantes de estas redes, convirtiéndose en comunidades de práctica.

Para comprender los procesos colaborativos convendría observar los ejemplos de biodiversidad de los ecosistemas. Al igual que los monocultivos soportan peor cualquier crisis de los recursos naturales que las zonas más complejas o biodiversas (donde hay especies diferentes y complementarias), de la misma forma en un proceso de articulación integral se trata de que todos los elementos, por diversos que sean, puedan contribuir a una finalidad conjunta y compleja donde cada cual puede tener su papel específico. Este papel, seguramente, esté ligado a la capacidad que las redes tienen para *diseñar un modelo de gestión propio* donde puedan potenciarse las diferentes capacidades, habilidades y recursos de cada una de las organizaciones que la componen.

Otro de los logros resaltados por varios de los casos relevados fue la consolidación como *interlocutores válidos y/o referentes en la temática* que desarrollan. Muchas de ellas construyeron vínculos con el Estado, incidieron en políticas públicas, pudieron ser consideradas positivamente por los profesionales vinculados al campo que las ocupaba e incluso fueron visibilizadas como actores relevantes por la comunidad. La construcción de espacios de colaboración pareció generar legitimación, a pesar de la heterogeneidad y la superación de las dificultades que la diversidad crea.

## **Dificultades y desafíos percibidos por las redes de colaboración**

---

Las dificultades y los desafíos de los espacios de articulación que fueron identificados por los entrevistados se pueden agrupar según los siguientes dos ejes:

### ***Sobre la membresía:***

1. Distancias geográficas entre los miembros.
2. Comunicación entre los miembros.
3. Cohesión interna.
4. Incorporación de nuevos miembros.
5. Inversión de tiempo que implica la pertenencia.
6. Capacitación.

### ***Sobre el gobierno y la gestión:***

1. Tensión entre horizontalidad -característica de las redes- y la necesidad de agilizar la toma de decisión, que en muchos casos lleva a la constitución de espacios y niveles de participación diferenciados o jerarquías.

2. Incorporación de nuevos miembros vista como obstaculizadora del modelo de participación, por las dificultades que genera contar con mayor número de integrantes.
3. Generación de resultados visibles a mediano y largo plazo.
4. Diversidad de miradas-necesidades.
5. Presupuesto acotado.
6. Sustentabilidad.
7. Herramientas de gestión y evaluación.
8. Incidencia.

En relación a las dificultades ligadas a la membresía, la distancia geográfica fue reconocida como un obstáculo importante para el funcionamiento de las redes. Si bien las nuevas tecnologías facilitan la participación directa, permitiendo en teoría que el territorio compartido pueda convertirse en un lugar tan borroso y amplio como la red quiera, las formas presenciales fueron privilegiadas por las redes. Dado que los recursos para el traslado de sus miembros eran escasos, las distancias se convirtieron en un obstáculo para los procesos de articulación social.

De la mano de la promoción de procesos de colaboración, democráticos y sostenibles, las redes intentan generar patrones de interacción que les permitan compartir información, acceder a recursos y trabajar en pos de esfuerzos colectivos, con un marco normativo en el que se sientan cómodos. Además de mejorar la capacidad de gestión en forma individual, se han sumado a la aventura de gestionar en forma grupal, cuestión que requiere un tipo de confianza en torno a propósitos comunes entre diversas organizaciones. La confianza, unida a la actitud de hacer circular errores y aciertos, es un requerimiento básico que por momentos era vivido como logro y por otros como obstáculo por los integrantes de las redes relevadas.

Por último, las redes valoraron la posibilidad de sostener la tarea a lo largo del tiempo, sin desconocer que la relación costo-beneficio es una ecuación que no puede resolverse en términos solamente económicos. El tiempo invertido por las personas involucradas fue siempre superior al previsto, y los resultados esperados se concretaron en un plazo también mayor. Esto hace pensar que los indicadores de sustentabilidad exceden las variables económicas e incluyen valores y aspectos sociales, tales como compromiso, identidad común, confianza y el equilibrio entre los miembros.

## **Conclusiones y reflexiones finales**

---

La complejidad de los procesos estudiados trae como riesgo el aferrarse a viejas certidumbres y a utilizar, como dice Edgard Morin, conceptos antiguos que no permiten ver los nuevos fenómenos. Estas limitaciones deberían ser recordadas, para adquirir una cierta cautela con respecto a los resultados -y también con estas conclusiones-. A lo largo de todo el relevamiento persistió la dificultad por comprender fenómenos que no son nítidos, y la voluntad de sostener en las descripciones la riqueza de la vida de las entidades. Pese a lo cual, se ha logrado describir el trabajo colaborativo y, sobre todo, el esfuerzo, los intentos de un conjunto de entidades por romper la barrera de la particularidad y singularidad organizacional, para entrar en el campo de las relaciones de paridad, de colaboración y de confianza en la acción compartida. Estos fenómenos asociativos -en los que se presupone que existen elementos capaces de contener nuevas formas de trabajo y modelos de transformación social-, invitan a mantener abiertas preguntas de difícil respuesta y sostener las tensiones que éstas plantean.

En los modelos de colaboración interorganizacional en el campo de las organizaciones de la sociedad civil conviven diferentes estrategias de articulación. Los resultados del relevamiento indujeron a ubicar la temática de las redes no como un conjunto estable, concreto y delimitado claramente, sino que conviene resaltar su particular atributo de transitar en forma indistinta por estados de fluidez, inestabilidad y adaptación permanente. Las entidades seleccionadas se afirmaron en una serie ininterrumpida, que va desde encadenamientos relativamente informales pero consistentes, pasando por articulaciones más densas y estables, hasta llegar a organizaciones muy estructuradas con objetivos, marcos de funcionamiento y modelos de gobierno y conducción centralizados.

La vida de las organizaciones transita en una permanente tarea de gestión de la energía: la administración de los recursos tendientes a definir cuánto de ello dedicarán a cumplir con sus propósitos y cuánto a consolidarse como red, sin comprender muchas veces que esto puede ser planteado como un falso dilema, ya que ambas energías deberían ser consideradas fundamentales para la vida de cualquier espacio colectivo.

En el mismo sentido, se planteó la necesidad de no usar fronteras excesivamente rígidas al describir las interacciones dentro de las redes, como solidarias o conflictivas, y caracterizar los procesos como de colaboración o competencia. En términos generales, hay un campo donde todas las entidades cooperan, ya que funcionan como comunidades de práctica en las que se desarrollan acciones de intercambio de experiencias, conocimientos y de sus múltiples aptitudes complementarias, generando modelos de aprendizaje colectivo. Hay planos donde todas compiten, con más o menos éxito, como parte de una dinámica recursiva en la que cada miembro compete y coopera con otros miembros y con la propia red, lo que a su vez es causa y efecto de la propia consolidación del espacio colectivo o de su letargo. Así, el momento de cooperación y de fortalecimiento de la red puede convertirse fácilmente en la causa imaginaria de pérdida de

recursos de la organización participante, pero al mismo tiempo otros miembros pueden percibir el beneficio obtenido por ser partes de la red. Esto es visualizado claramente por varias de las entidades relevadas como un proceso habitual, que lleva a que lo que en un momento fue interpretado como el resultado positivo obtenido por cada miembro por la propia existencia de la red puede transformarse -en otro momento- en la causa de la percepción negativa respecto a la relación costo-beneficio de permanecer en la red. En distinto plano, las entidades reconocieron la existencia de procesos de “*coopetencia*”, en los que -más allá de la máxima cooperación existente al interior de la red- pueden al mismo tiempo existir no sólo momentos o situaciones de competencia sino, en algunos casos, de divergencias profundas en otros ámbitos, tanto en el plano político como en el de las estrategias de aproximación a los temas que las ocupan.

Las percepciones respecto de la distribución de la autoridad y los estilos de poder en las redes entrevistadas fluctuaron desde una visión “simétrica” -donde la horizontalidad en la toma de las decisiones era evaluada por los participantes como muy amplia, dando lugar a un modelo de paridad y equilibrio entre los miembros-, hasta una visión asimétrica -que expresan otros miembros, y que sitúa a algunas entidades en espacios dentro de la red más importantes que otras organizaciones, dando lugar a modelos de mayor diferenciación-. La existencia de relaciones asimétricas dentro de las redes dan lugar a procesos internos de conflicto, pero generando a su vez una reafirmación de la búsqueda de horizontalidad. La mayor parte de las entidades expresaron un ideal de democracia, participación abierta en la toma de decisiones y distribución equitativa del poder, que funciona como una aspiración compartida más que como una realidad vivida plenamente. Existe un juego permanente de autonomía e interdependencia basado en el hecho de que nadie está obligado a permanecer dentro de una red. Esta dinámica expresa la idea de que las redes no se pueden “mandar”, sólo se pueden liderar, y por lo tanto los modelos de gobierno deben estar basados en mecanismos de autorregulación, de control horizontal y recíproco (Rovere y Tamargo, 2005). Frente al riesgo permanente de concentración de poder, las entidades aplican estrategias de rotación de las responsabilidades y otras variantes de búsqueda de equilibrio.

Varios autores alertan que no es infrecuente que los socios más fuertes pierdan interés en el funcionamiento del espacio colectivo si la asimetría es muy grande y si no reciben los beneficios que esperaban de la sinergia con otros miembros; o que los socios más débiles -no pudiendo seguir la marcha y las exigencias de las partes más fuertes y dinámicas-, se aparten de ella. No pareciera ser este el caso más común entre las entidades seleccionadas. No obstante, varias de ellas han utilizado estrategias dedicadas a nivelar las asimetrías, como lo expresó el esfuerzo dedicado por las organizaciones a la capacitación y transferencia de recursos a los miembros más débiles. “*Las redes se cortan por el más débil de sus hilos*” ha sido la afirmación de uno de los participantes, que sintetizó el reconocimiento de este punto con nitidez.

Las nuevas tecnologías permiten a las redes la virtualidad y la producción de conocimiento, bienes y servicios sin necesidad de que todos los miembros de una entidad estén juntos en un

## CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

---

mismo lugar y durante todo el tiempo. La virtualidad y la posibilidad de interacción “a distancia” entre personas implica que esta clase de vínculos sólo pueden dar resultado cuando la confianza circula en ambas direcciones, lo cual requiere, además, responsabilidad, compromiso y valores compartidos. Para que las redes puedan operar en espacios virtuales es necesario, entonces, contar con liderazgos distribuidos, combinados con cierta centralización, lo cual implica gran flexibilidad y variedad de roles que puedan asumir funciones de aglutinadores, educadores e informadores y sin requerir para ello de instrucciones desde el centro o la conducción de la red.

La caracterización de las entidades realizada a lo largo de este documento ubicó a las redes en el tipo de las organizaciones “caórdicas”. Este neologismo, acuñado por Hock (2001), se refiere a la observación de que el borde más fértil en las organizaciones se encuentra entre el caos y el orden. Es allí donde se pueden visualizar los mejores atributos de las redes y sus logros como espacios de colaboración y como eficaces instrumentos de acción colectiva que permitan alcanzar un mayor impacto social de cada uno de sus miembros y del conjunto y convertirlos en poderosos instrumentos de transformación social.

## Bibliografía sobre redes y colaboración

- Agnew, John. 1987. *Place and politics: The geographical mediation of state and society*. Boston: Allen & Unwin.
- Albornoz, Mario y Claudio Alfaraz. 2006. *Redes de Conocimiento: Construcción, dinámica y gestión*. Buenos Aires: RICYT.
- Auyero, Javier. 2004. *Clientelismo político Las caras ocultas*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Barabási, Albert-László. 2003. *Linked: How Everything is Connected to Everything Else and GAT it Means for Business, Science, and Every Day Life*. New York: Plume Book Penguin Group.
- Barabási, Albert-László. 2005. Network Theory. The Emergence of the Creative Enterprise. *Science*. 308.
- Bauman, Zygmunt. 1999. *La Globalización: Consecuencias Humanas*. Bs. As. FCE.
- Beck, Ulrich. 1998. *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Beck, Ulrich. 2008. *La sociedad del riesgo mundial. En busca de la seguridad perdida*. Barcelona: Paidós.
- Berger, Gabriel, Mercedes Jones, Marcela Browne. 2005a. *Relevamiento de Buenas Prácticas y Gestión de Recursos Voluntarios en Organizaciones Sociales*. Buenos Aires: Programa de Responsabilidad Social- Universidad de San Andrés.
- Berger, Gabriel, Mercedes Jones, Marcela Browne. 2005b. *Relevamiento de Buenas Prácticas de Gobierno en Organizaciones Sociales*. Buenos Aires. Programa de Responsabilidad Social- Universidad de San Andrés.
- Berger, Gabriel, y María Poli. 2000. *Manual para el Fortalecimiento de Consejos Directivos de Organizaciones Sin Fines de Lucro*. Buenos Aires: Foro del Sector Social.
- Berners Lee, T. 2000. *Tejiendo la Red; el inventor de la Web nos descubre su origen*. Madrid: Siglo XXI.
- Bertalanffy, Ludwig von. 1976. *Teoría General de los Sistemas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Brass, D.J., J. Galaskiewicz, H. Grave and W. Tsa. 2004. Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*. 47. 6: 795-617.
- Buttner, Anne. 1976. Grasping the dynamism of lifeworld. *Annals of the Association of American Geographers*.
- Bryson, J.M, B.C. Crosby, and M.M. Stone. 2006. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations. *Public Administration Review*. 66. 1: 44-55.

- Campbell, John L., J. Rogers Hollingsworth and Leon N. Lindberg (Eds.). 1991. *Governance of the American Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Castells, Manuel. 1995. *La Ciudad Informacional Tecnologías de la Información, Estructuración Económica y el Proceso Urbano- Regional*. Madrid: Alianza.
- Castells, Manuel. 2005. *La Sociedad Red. Vol. 1*. Madrid: Alianza.
- CEDIS, The Global Compact, PNUD. 2003. *Responsabilidad Social Empresarial en Panamá*. Ciudad de Panamá: PNUD/CEDIS.
- Chadi, Mónica. 2000. *Redes sociales en el trabajo social*. Buenos Aires: Espacio.
- Chinoy, Ely. 1973. *La Sociedad. Una introducción a la sociología*. México: FCE.
- Church, Madeline et al. 2002. *Participation, Relationships and Dynamic Change: New Thinking On Evaluating The Work of International Networks*. London: University College London.
- Clark, Louise. 2006. *Manual para el Mapeo de Redes como una Herramienta de Diagnóstico*. La Paz: CIAT.
- Contractor, Noshir et al. 2001. *Co-evolution of Knowledge Networks and 21<sup>st</sup> Century Organizational Forms: Computational Modeling and Empirical Testing*. Working Paper. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Coser, Lewis. 1970. *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Creech, Heather and Terri Willard. 2001. *Strategic Intentions: Managing Knowledge Networks for Sustainable Development*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development. <http://www.iisd.org/publications/>
- Creech, Heather and Terri Willard. 2002. *Virtual Exhibition E-Discussions: Working Together for Sustainable Development*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development. <http://www.iisd.org/publications/>
- Creech, Heather. 2001. *Forms Follows Function: Management and Governance of a Formal Knowledge Network*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development. <http://www.iisd.org/publications/>
- Creech, Heather. 2001. *Management Follows Function: Management of a Formal Knowledge Network*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development. <http://www.iisd.org/publications/>
- Creech, Heather. 2005. *The Terminology of Knowledge for Sustainable Development: Information, Knowledge, Collaboration and Communications, An IISD Knowledge Communications Practice Note*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development. <http://www.iisd.org/publications/>
- Creech, Heather. 2006. *What to Consider in Creating a Strategic Alliance*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development. <http://www.iisd.org/publications/>

- Creech, Heather and Aly Ramji 2004. *Knowledge Networks: Guidelines for Assessment*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development. <http://www.iisd.org/publications/>
- Creech, Heather. 2001. *Measuring while you manage: Planning, monitoring and evaluating knowledge networks*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development. <http://www.iisd.org/publications/>
- Creech, Heather. 2001. *Strategic Intentions: Principles for Sustainable Development Knowledge Networks*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development. <http://www.iisd.org/publications/>
- Dabas, Elina. *Mapeando una Historia: Redes Sociales y restitución de recursos comunitarios*. Buenos Aires: FUNDARED.
- Dabas, Elina. 1993. *Red de Redes*. Buenos Aires: Paidós.
- Dabas, Elina y Denis Najmanovich (comp.) 1995. *Redes. El lenguaje de los vínculos: Hacia la Reconstrucción y el Fortalecimiento de la Sociedad Civil*. Buenos Aires: Paidós.
- Dent, S. 1999. *Partnering Intelligence*. Palo Alto: Davies Black Publishers.
- DFID. 2004. *Facilitating Networks. A Good Practice Guide*. London: DFID.
- Durán, Hernán y Laura Fiszman. "Entre la militancia social y la política: conflictos y negociaciones en la construcción de una red de organizaciones en el Gran Buenos Aires". Trabajo presentado en la II Jornada sobre Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil, organizada por el Posgrado en Organizaciones Sin Fines de Lucro (CEDES-UdeSA-UTDT). Buenos Aires, 9 de noviembre de 2006.
- Fernández, Ana María. 2007. *Las lógicas colectivas: imaginarios, cuerpos y multiplicidades*. Buenos Aires: Biblos.
- Giddens, Anthony. 2001. *Las nuevas reglas del método sociológico: Crítica positiva de las sociologías comprensivas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Giddens, Anthony, 2006. *La constitución de la sociedad: Bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires: Amorrortu
- González Peña, Nilza. 2001. Acercamiento a la literatura sobre redes sociales y apoyo social. *Revista Cubana de Psicología*. 18. 2: 134-142.
- Grewal, David Singh. 2008. *Network Power: The Social Dynamics of Globalization*. New Haven: Yale University Press.
- Grossman, Allen and V. Kasturi Rangan. 2001. Managing Multisite Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*. 11. 3: 321-337.
- GTZ. 2006. *Work the Net. A Management Guide for Formal Networks*. New Delhi: GTZ.
- Hock, Dee. 2001. *El nacimiento de la era caótica*. Barcelona: Granica.
- Hollingsworth, J. Rogers and Robert Boyer (Eds.). 1997. *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.



- Iñiguez, Elizabeth. 1998. *Redes: De una estructura organizativa a una práctica de cohesión social*. Buenos Aires: Poleas.
- Jones, Mercedes. 1999. "Prospectiva, sociedad civil y los espacios sociales borrosos". En: Juan C. Agulla, *Ciencias Sociales: Presencias y continuidades*. Buenos Aires: Instituto de Derecho Público, Ciencia Política y Sociología. Academia Nacional de Ciencias de Buenos Aires.
- Jones, Mercedes. 1996. *Kurt Lewin y la Teoría del Campo*. Material interno de la Cátedra de Psicología Social de la Universidad Católica Argentina. Buenos Aires: Mimeo.
- Kauchakje, Samira. et al. 2006. Redes socio-técnicas y participación ciudadana: propuestas conceptuales y analíticas para el uso de las TICs. *Revista hispana para el análisis de redes sociales*. 11. 3. <http://revista-redes.rediris.es>
- Kickert, W.J.M., E. H. Klijn, J.F.M. Koppenjan (Eds.). 1997. *Managing Complex Networks*. London: Sage Publications.
- Kitzzi, Jerry. 2002. *Cooperative Strategy: Building Networks, Partnerships and Alliances*. En: *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. Dees, Gregory, Jed Emerson, Peter Economy. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Krick, Thomas, Maya Forstater Philip Monaghan, Maria Sillanpaa. 2006. *From Words to Action: The Stakeholders Engagement Manual. Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholders Engagement*. London and Washington, DC: AccountAbility-UNEP Stakeholder Research Associates. Fuente: <http://www.accountability21.net/publications.aspx?id=904>, acceso: junio, 2008.
- Latour, Bruno. 2008. *Reensamblar lo Social. Una Introducción a la Teoría del Actor-Red*. Buenos Aires: Manantial.
- Letts, Christine, William Ryan, and Alan Grossman. 1999. *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact* New York, NY: John Wiley & Sons.
- Levy, Pierre. 1998. *Becoming Virtual. Reality in the Digital Age*. New York: Plenum Trade.
- Lewin, Kurt. 1978. *La Teoría del Campo en las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Paidós.
- Lipnack Jessica and Jeffrey Stamps. 1994. *The Age of the Network; Organizing Principles for the 21st Century*. Essex: Omneo.
- Lozares, Carlos. 1996. La teoría de redes sociales. *Papers. Revista de Sociologia. Universitat Autònoma de Barcelona*. 48: 103-126.
- Macneil, I.R. 1985. Relational contract: what we do and do not know. *Wisconsin Law Review*. Vol. 3 :483-525.
- Mance Euclides, A. 2000. *A Revolução das Redes: A Colaboração Solidária como uma Alternativa Poscapitalista à Globalização Atual*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Martens, Jens. 2007. Multistakeholder Partnerships – Future Models of Multilateralism? *Dialogue on Globalization*. 29. Berlín: Friedrich Ebert Stiftung.

- McCaffrey, David, Sue Faerman & David Heart. 1995. The Appeal and Difficulties of Participative Systems. *Organization Science*. 6.6:603-627.
- Mitchel, William J. 2000. *E-topia; "Urban life, Jim--But Not as we Know it"*. Massachusetts: MIT Press.
- Molina, J. L. 2001. *El Análisis de las Redes Sociales. Una Introducción*. Barcelona: Edicions Bellaterra SGU.
- Montero, Maritza. 2006. *Hacer para Transformar. El Método en la Psicología Comunitaria*. Buenos Aires: Paidós.
- Morin, Edgar. 1997. *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Najmanovich, Denise. 2005. *El juego de los vínculos: subjetividad y red social: Figuras en mutación*. Buenos Aires, Biblos.
- Nalebuff, B.J. y A. M. Brandenburger. 1996. *Coo-petencia*. Bogotá: Editorial Norma.
- Nuñez, Rodolfo, 2008. *Redes Comunitarias*. Buenos Aires: Espacio.
- O'Flanagan, Maisie and Lynn K. Taliento. 2004. Nonprofits: Ensuring that bigger is better. *The McKinsey Quarterly*. 2. San Francisco and Washington: McKinsey & Company.
- Powell, W. W., 1990. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. En: *Research in Organizational Behaviour*, Straw, B. & L.L. Cummings (Eds.). Greenwich, CT: JAI Press.
- Riechmann, J. y F. Fernández Buey. 1994. *Redes que Dan Libertad. Introducción a los Nuevos Movimientos Sociales*. Barcelona: Paidós Editora.
- Rivoir, Ana Laura. 1999. Redes Sociales ¿Instrumento Metodológico o Categoría Sociológica? *Revista de Ciencias Sociales*. 15. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria.
- Rovere, Mario. 2002. Redes Nómades. Algunas Reflexiones desde una Práctica de Intervención Institucional. En: *Prevención en Salud Mental*. E. Wolfberg (comp.). Buenos Aires: Ed. Lugar.
- Rovere, Mario. 2006. *Hacia la Construcción de Redes en Salud. Los Grupos, las Instituciones, la Comunidad*. Córdoba: Editorial El Agora 2da edición.
- Rovere, Mario y María del Carmen Tamargo. 2005. *Redes y Coaliciones o Cómo Ampliar el Espacio de lo Posible*. Buenos Aires: Mimeo. Disponible en [www.gestionsocial.org](http://www.gestionsocial.org). Accedido en junio, 2008.
- Ruiz, Violeta, 2004. *Organizaciones Comunitarias y Gestión Asociada. Una Estrategia para el Desarrollo de Ciudadanía*. Buenos Aires: Paidós.
- Sassen Saskia. 2002. *Global Networks, Linked Cities*. New York: Routledge.
- Saumontt, Juan Carlos, 2002. *Kurt Lewin: Algunos aspectos epistemológicos*. Santiago de Chile: Escuela de Psicología de la Universidad Bolivariana. Disponible en:

- <http://members.fortunecity.es/matiasasun/lewin3epistem.html>. Accedido en marzo, 2008.
- Schust Jaime P. et al. 1999. *Redes, Vínculos y Subjetividad. Su Reconstrucción como Objetivo Terapéutico*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
  - Segil, Lorraine, Marshall Goldsmith, and James Belasco (Eds.). 2003. *Partnering: The New Face of Leadership*. New York: Amacom.
  - Sluzki, Carlos. 1996. *La Red Social. Frontera de la Práctica Sistémica*. Barcelona: Granica.
  - Sorokin, Pitirin. 1966. *Sociedad, Cultura y Personalidad. Sus estructuras y dinámicas*. Madrid: Aguilar.
  - Taschereau, Suzanne and Joe Bolger. 2006. *Networks and Capacity. A theme paper prepared for the study 'Capacity, Change and Performance'*. European Centre for Development Policy Management. Fuente:  
[http://www.dgroups.org/groups/pelican/docs/Bolger\\_Taschereau\\_networks\\_and\\_capacity\\_2006.pdf](http://www.dgroups.org/groups/pelican/docs/Bolger_Taschereau_networks_and_capacity_2006.pdf). Accedido: junio, 2008.
  - Taylor, Melissa et al. The Question of Scale: Finding an Appropriate Strategy for Building on Your Success. En: *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. Dees, Gregory, Jed Emerson, Peter Economy. New York, NY: John Wiley & Sons.
  - Thompson, Ann Marie & James L. Perry. 2006. Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*. 66. Supplement 1: 20-32. Blackwell Publishing.
  - Ubels, Jan. 2005. *Redes y alianzas. Frontera metodológica en el desarrollo de la capacidad*. Revista Capacity.org. Septiembre 2005. Publicada por ECDPM-SNV-PNUD. Fuente:  
[http://www.capacity.org/es/revista/practica/redes\\_y\\_alianzas](http://www.capacity.org/es/revista/practica/redes_y_alianzas). Accedido: julio, 2008.
  - Vallejo, Nancy & Pierre Hauselmann. 2004. *Governance and Multi-stakeholder Processes*. UNCTAD-International Institute for Sustainable Development-Swiss State Secretariat for Economic Affairs. Fuente: [http://www.iisd.org/pdf/2004/sci\\_governance.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2004/sci_governance.pdf). Acceso: junio, 2008.
  - Vernis, Alfred et. al. 2004. *Los Retos en la Gestión de las Organizaciones No Lucrativas*. Barcelona: Ediciones Granica.
  - Villasante, Tomás R y Pedro M. Gutiérrez. 2006. Redes y conjuntos de acción: para aplicaciones estratégicas en los tiempos de la complejidad social. *Revista hispana para el análisis de redes sociales*. 11.2. Fuente: [http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol11/Vol11\\_2.pdf](http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol11/Vol11_2.pdf), acceso: junio, 2008.
  - Villasante, Tomás. 2007. *Cuatro redes sociales para mejor - vivir. Del desarrollo local a las redes para mejor - vivir. Tomo 1*. Buenos Aires: Editorial Lumen-Humanitas.
  - Warner, Michael. 2007. *The New Broker: Beyond Agreement. Brokering Partnerships for Development*. London: Overseas Development Institute. Fuente:  
[http://www.odi.org.uk/iedg/Business\\_Development\\_Performance/Papers/TheNewBroker2\\_Warner2007.pdf](http://www.odi.org.uk/iedg/Business_Development_Performance/Papers/TheNewBroker2_Warner2007.pdf). Acceso: junio, 2008.

- Watts, Duncan. 2004. The “New” Science of Networks. *Annual Review Sociology*. 30: 243-270.
- Weyrauch, Vanesa. 2007. *Tejiendo redes globales: Manual para la incidencia política*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.
- Wiener, Norbert. 1988. *Cibernética y Sociedad*. Buenos Aires: Sudamericana.

### **Listado de entidades seleccionadas**

---

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



---

## **Parte II: Descripción de las Redes Seleccionadas**

---





**1**

Nombre de la entidad:

**Foro Argentino de Radios Comunitarias  
(FARCO)**

---

El Foro Argentino de Radios Comunitarias era una asociación civil que nucleaba a emisoras radiales comunitarias de la Argentina. Sus integrantes ejercían la radiodifusión sin ánimo de lucro, como un servicio a la comunidad, y entendían la comunicación como un derecho de todas las personas que hay que preservar, promover y democratizar.

Estaba integrada por radios de entidades u organizaciones sociales que desarrollaban un canal de expresión de los sectores sociales y culturales con menor posibilidad de acceso a los medios de comunicación comerciales. Complementariamente, este foro impulsaba el desarrollo y la articulación de organizaciones sociales y populares.

---

**1 Historia**

---

El Foro Argentino de Radios Comunitarias (FARCO y/o el Foro), registra dos momentos muy nítidos en su evolución, los que podrían ser descriptos como la prehistoria y la historia. La prehistoria de FARCO se puede ubicar en los años 1987-1988 cuando comenzaron a surgir las radios comunitarias en la Argentina. El contexto político y social en el que surgieron y el marco legal que regía en ese momento, las ubicó como estaciones clandestinas ya que estaban prohibidas por las autoridades. La Ley existente sobre radiodifusoras (Decreto-Ley 22.285 de 1980, que en 2007 aún tenía vigencia) sólo permitía que las licencias fueran solicitadas por empresas privadas o por gobiernos locales o provinciales, excluyendo a las entidades comunitarias. En consecuencia se creó ARCO, Asociación de Radios Comunitarias, como una organización de defensa de los derechos de sus asociados a ejercer la radiodifusión y permitirles trabajar dentro del marco legal, para lo cual era indispensable promover un cambio en la legislación en curso.

En ARCO se encontraban agrupadas alrededor de 20 radios, reuniendo en su seno iniciativas sociales junto con emprendimientos locales, vecinales y emisoras alternativas comerciales provenientes en su mayoría de Capital Federal y del Gran Buenos Aires, aunque lentamente se fueron incluyendo radios de otras provincias. Esta entidad tenía un perfil de tipo gremial, de defensa de derechos y de búsqueda de incidencia. Hacia 1989 las radios locales de baja potencia se fueron agrupando en dos asociaciones: por un lado, las comunitarias, gestionadas por OSC en ARCO, y por otro los emprendimientos de carácter comercial en ARLIA (Asociación de Radios Libres de Argentina).

Las iniciativas que quedaron en ARCO buscaron que esta organización adoptara una estructura horizontal y participativa, tejiendo una red sostenida por los vínculos entre las personas, los

objetivos comunes y la lucha social. Estas características siguen predominando en la entidad actual.

Si bien ARCO nunca tuvo una estructura jurídica, fueron surgiendo distintas pautas de organización interna. Por ejemplo, en 1989 se formaron en su interior “las regionales”, agrupaciones de radios que colaboraban en función de su implantación territorial, y se creó ARCONOR, integrada por radios del noroeste del Conurbano Bonaerense. Eran una docena de emisoras que se reunían por cercanía geográfica y vocación de gestión comunitaria.

En ese entonces, como en el año 2007, la convocatoria se realizaba por afinidad, por contactos personales. Los miembros relatan que escuchaban otras radios comunitarias no integrantes de la entidad que salían al aire, o en parlantes y bocinas colgadas en los postes de luz de distintos barrios, y con posterioridad se las contactaba y se las invitaba a participar en el Foro.

En la década de 1990 se inició la historia del Foro, cuando se creó la Federación Argentina de Radios Comunitarias (FARCO), que funcionó sin adquirir estructura jurídica hasta el año 2000. En ella se encontraban entidades de perfiles diversos: aquellas en las que su misión fundamental era el trabajo territorial comunitario y la radio era un medio para la tarea social y política, y aquellas otras que tenían la radio y la comunicación como objetivos principales. Pese a estas diferencias decidieron mantenerse unidas, porque reconocían que todas ellas tenían una visión compartida asociada a la necesidad de trabajar por ampliar la participación popular en el ámbito de las comunicaciones como pilar para una democratización genuina de la sociedad.

En el año 1999 el gobierno llamó a un proceso de regularización, dentro del marco normativo del Decreto-Ley 22.285 que seguía vigente. Como consecuencia, FARCO impulsó acciones para demostrar la inconstitucionalidad del procedimiento y promovió que algunas radios presentaran su demanda ante la justicia. Complementariamente, se inició una búsqueda de institucionalización del propio Foro.

Junto con la personería jurídica de asociación civil y manteniendo las mismas siglas de la denominación original, FARCO cambió el nombre de “federación” por el de “foro”. Para FARCO una federación transmitía la idea de algo muy estructurado, y en realidad querían sostener y afianzar públicamente las características de menor formalidad, participación de los miembros en la toma de decisiones, horizontalidad y democracia en el funcionamiento.

La historia de FARCO fue caracterizada por sus miembros como un trabajo intenso por la defensa de la existencia de las radios comunitarias y por la democratización de las comunicaciones. Quizás lo que podría definir el período de los últimos siete años respecto de la etapa anterior, la prehistórica, es que se realizó un fuerte trabajo de incidencia en las políticas públicas referidas a la radiodifusión y al acceso a los medios de comunicación.

## **2 Propósito, Impacto y Resultados Buscados**

---

FARCO como foro estaba integrado por radios comunitarias y por redes de comunicadores populares (la Red de Comunicación Indígena -RCI-). Las radios comunitarias son emisoras de propiedad de organizaciones sociales y entidades sin fines de lucro, cuya finalidad es el servicio

## CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

---

comunitario, y desarrollan actividades educativas, culturales, sociales, de apoyo a organizaciones barriales, etc.

FARCO se identificaba como parte del amplio movimiento social cuya misión es trabajar por una sociedad más justa, solidaria y sin exclusiones: para FARCO la defensa y promoción de la democratización de la comunicación es una condición necesaria en pos de esa misión.

Las radios integrantes de FARCO ejercían la radiodifusión como un servicio y no como una actividad comercial-lucrativa. Al mismo tiempo, otra característica radicaba en que la participación de la gente en la radio era activa y los contenidos transmitidos la expresión y producción del conjunto de los actores sociales que integraban cada organización que era parte del foro. Así, los objetivos básicos que nucleaban al Foro consistían en:

- Promover la democratización de las comunicaciones como condición indispensable para la democratización de la sociedad.
- Consolidar las radios comunitarias.
- Impulsar la articulación de organizaciones populares y sociales que aporten a la construcción de una sociedad más justa y solidaria.
- Fortalecer la identidad y la cultura popular, como así también nuevas formas de construcción política y ciudadana.
- Luchar por el reconocimiento legal de las emisoras de las organizaciones sociales o entidades sin fines de lucro, sin limitaciones de potencia o contenidos y con derecho a la comercialización de publicidad para su sostenibilidad económica.

FARCO estableció una visión acordada colectivamente, que apuntaba a definir las características de la propia entidad, del trabajo común y del modelo elegido de funcionamiento. En este sentido, FARCO buscaba ser una red de redes (radios, experiencias y organizaciones de comunicación popular) articuladas local, regional y nacionalmente en forma descentralizada:

- Que acciona estratégicamente con los movimientos sociales (prioritariamente en el campo de la comunicación) atendiendo las nuevas formas de participación política y ciudadana observadas en la Argentina.
- Que fomenta el desarrollo y fortalecimiento de las radios comunitarias como nudos solidarios.
- Que promueve la producción conjunta de insumos radiofónicos, capacitación e intercambio de experiencias.

En base a esto, FARCO se propuso algunos ejes estratégicos y acciones conducentes:

- Desarrollar una comunicación pluralista y participativa, abierta a las necesidades de expresión de los sectores sociales y culturales con menor posibilidad de acceso a los medios de comunicación e información.

- Promover el derecho legítimo y legal de las organizaciones sociales y comunitarias sin fines de lucro a la propiedad y gestión de medios de comunicación e información.
- Crear canales (físicos, técnicos y organizativos), y acciones que favorezcan la participación activa de todos los nodos en la construcción del Foro.
- Crear y desarrollar instancias educativas entre las radios que lo conforman para intercambiar experiencias y socializar conocimientos.

### **3 Miembros de la Red**

---

En 2007 el Foro estaba integrado por 50 socios: 49 radios de organizaciones y la Red de Comunicación Indígena (RCI), cuya característica principal radicaba en que eran entidades de gestión sin fines de lucro. En FARCO existían dos categorías de socios: aquellos llamados “activos” y los “aspirantes”. Los activos tenían pleno derecho de participación y voto en la asamblea, mientras que los aspirantes eran aquellas entidades que habían sido presentadas como candidatos para integrar el Foro pero que todavía no habían sido aceptadas por la asamblea.

El Foro fomentaba la diversidad al momento de integrar nuevos miembros y valoraba genuinamente las diferencias de sus integrantes. Dentro del Foro existía una gran variedad de emisoras y comunicadores populares. Las estaciones radiales poseían diferencias muy marcadas en cuanto a potencia en el aire, público usuario, contenidos y temática, estilos, sostenibilidad económica y área de incidencia.

Existían requisitos para ingresar a FARCO. Fundamentalmente, los nuevos miembros tenían que compartir su misión, asociada a la democratización de las comunicaciones, y debían ser presentados por dos socios que garantizaban los valores compartidos y la tarea radial y comunitaria que realizaban los aspirantes.

Junto con el ingreso de nuevos socios se produjo el retiro voluntario de algunos miembros (hasta 2007 se habían marchado tres). Las causas invocadas estuvieron generalmente asociadas a desacuerdos con decisiones tomadas o a incomodidad con el manejo general dentro del Foro. A lo largo de la historia se fueron presentando situaciones problemáticas y una denuncia de conducta de un miembro. En este caso, cuando uno de los socios fue públicamente acusado de “conducta intolerante”, en un hecho que tomó trascendencia periodística, se convocó a una reunión para tratar el tema, se escucharon las explicaciones pertinentes y, finalmente, se comprobó que la denuncia era injustificada y no había existido tal conducta. Pero si se hubiera comprobado la veracidad de la denuncia existían altas posibilidades de que a la asociación acusada se la hubiese invitado a retirarse del Foro.

Desde el punto de vista de los integrantes había varios beneficios percibidos por ser miembros de FARCO. Uno de los que más se valoraba era la capacitación. La defensa legal de las emisoras realizada por el Foro frente al COMFER también fue muy reconocida. Los avances legales obtenidos fueron considerados como beneficios directos por las entidades asociadas.

Los miembros de FARCO eran comunicadores, pero se consideraban, ante todo, “*militantes sociales*”, cuya preocupación central no era económica o profesional, sino política. En la búsqueda

de una sociedad más democrática creían que un medio privilegiado para lograrlo era la comunicación. Por lo tanto, la radio es un medio y no un fin en sí mismo. En FARCO existía una preocupación política, en su sentido más amplio, por las comunicaciones. Se buscó funcionar legalmente con esfuerzo y determinación, y a partir de la reforma del art. 45 del Decreto 22.285 y de la Resolución 753/06 del COMFER se obtuvo el reconocimiento de las radios comunitarias. Transmitir desde un espacio legalmente reconocido también fue evaluado por FARCO como un logro político.

#### **4** Actividades Principales

---

Las actividades que FARCO realizaba se desarrollaban en cuatro áreas principales. Sin establecer un orden de importancia ni de prioridad, podrían ser agrupadas en:

- *Capacitación:* se realizaban actividades de capacitación y formación en áreas técnicas de la comunicación radial, periodísticas y sobre legislación. Poseía distintas modalidades, pero generalmente contrataban profesionales en los distintos tópicos y se organizaban talleres regionales.
- *Intercambio de información:* se transmitía información a través de una antena satelital en forma permanente y diariamente emitían noticieros.
- *Acciones de incidencia:* iniciativas destinadas a instalar en la agenda pública la necesidad de contar con una nueva Ley de radiodifusión. Concretamente, formaron una coalición de entidades, socias y no socias de FARCO,<sup>60</sup> que trabajaban juntas con ese propósito.
- *Desarrollo de fondos:* se ocupaba de buscar publicidad para todo el Foro. Por ejemplo, firmaron un convenio con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación para promover la difusión de las actividades del programa “Familias por la Inclusión Social” de ese ministerio.

#### **5** Estructura y Proceso de Gobierno

---

En FARCO la función de gobierno era ejercida por la Mesa Nacional (Mesa). Esta estructura se ha mantenido a lo largo de las distintas transformaciones y cambios que vivió el Foro. Desde el punto de vista formal la Mesa Nacional estaba integrada por ocho titulares, quienes desempeñan los cargos de presidente, vicepresidente, secretario ejecutivo, tesorero, cuatro vocales titulares, tres vocales suplentes y tres revisores de cuentas. Al interior del Foro no existían diferencias en el funcionamiento pautado para titulares y suplentes, todos podían participar de las reuniones que eran abiertas inclusive para aquellos socios interesados en las temáticas a tratar, aunque no fueran integrantes de la Mesa. Sus miembros eran elegidos por la asamblea, renovables cada dos

---

<sup>60</sup> Se integraron a la coalición gremios de trabajadores del ámbito de la comunicación: periodistas de las dos centrales sindicales, CGT y CTA, actores; también las universidades nacionales que tienen carreras de comunicación o radios universitarias y organizaciones de derechos humanos.

años, pero apuntaban a ampliar la participación y a generar una rotación dinámica de las personas.

La Mesa Nacional por lo general se reunía mensualmente, aunque a veces podía ampliarse el período y realizar las reuniones cada dos meses. Con la debida anticipación se enviaba por correo electrónico la agenda a todos los asociados, de modo que tuviesen la posibilidad de realizar sugerencias y propuestas, y luego se circulaban las actas y podían hacerse observaciones a las mismas. La Mesa, generalmente con apoyo técnico y de especialistas, elaboraba un Plan Anual de Política Comunicacional (PPC) para el Foro. La presidencia de la Mesa tenía entre sus responsabilidades llevar adelante las relaciones con la comunidad, actuar de vocero de FARCO y ser su cara visible.

## **6 Estructura y Proceso de Gestión**

---

Desde el punto de vista operativo, en FARCO las funciones de gobierno y de gestión no estaban delimitadas estrictamente. En las reuniones de Mesa se planificaba, tomaban decisiones, se evaluaban los resultados y, al mismo tiempo, era en ese ámbito donde se distribuían las tareas, siendo sus miembros los encargados de llevar adelante y/o coordinar las acciones correspondientes. Según esto, había miembros de la Mesa responsables de distintas áreas y que coordinaban los pequeños equipos que trabajan en cada una de ellas. Dichos equipos estaban conformados por socios que podían o no ser integrantes de la Mesa y, paralelamente, había socios no integrantes que también asumían la responsabilidad de coordinar una tarea de gestión y se hacían cargo de esa función específica.

Cuando, fuera de las tareas establecidas y planificadas, surgían cuestiones puntuales para resolver en la reunión de Mesa, se fijaban los lineamientos y se definían los responsables de llevar adelante las acciones correspondientes.

De todas formas, y aunque la función de dirección operativa parecía estar distribuida entre los miembros de la Mesa, FARCO contaba con un pequeño equipo de gestión rentado integrado por un responsable administrativo que funcionaba en Buenos Aires, y un equipo técnico sito en Rosario (Provincia de Santa Fe) que tenía a su cargo el funcionamiento del centro satelital. Este equipo estaba integrado por un responsable general, un técnico y un periodista.

## **7 Patrimonio y Financiamiento**

---

El Foro tenía una sede administrativa en la ciudad de Buenos Aires y otra en la ciudad de Rosario. Las oficinas funcionaban en las instalaciones de dos entidades; en Buenos Aires el Centro Nueva Tierra, y en Rosario, la Asociación Nodo Tau, que sin ser miembros de FARCO eran organizaciones hermanas con las que se articulaban objetivos y se compartían los costos.

Desde el punto de vista patrimonial FARCO era propietario de la antena satelital y todo el equipamiento técnico del centro satelital.

El origen de los fondos de FARCO era variado. Recibía apoyo de agencias de cooperación y subsidios. Por otra parte, contaban con ingresos por venta de publicidad y convenios de pautas de difusión establecidos con el Estado. En el caso puntual del acuerdo con el Estado, la distribución de los fondos entre los asociados y la proporción correspondiente a cada uno era fijada por el propio financiador. Por ejemplo, en el caso del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, éste definía la capacidad de impacto de cada radio y le adjudicaba un valor. El resto de los ingresos se aplicaban de acuerdo al presupuesto aprobado en asamblea y se utilizaban para el desarrollo de las actividades del Foro. Hasta el año 2005 se manejaba un presupuesto acotado, los gastos se cubrían con recursos voluntarios de cada organización y cada uno afrontaba los costos de traslados y de financiación de las actividades de capacitación del Foro. A partir de 2006-2007 se comenzó a disponer de fondos para proyectos.

El presupuesto en el año 2007 se componía de aproximadamente \$80.000 de costos fijos anuales y un monto variable por proyectos que en 2008 se estimaba en unos \$160.000.

La rendición de cuentas y balance de resultados se realizaba anualmente en asamblea. Paralelamente, y por correo electrónico, se enviaba el detalle a los asociados. También se publicaba la memoria y balance en Internet.

## **8 Resultados Alcanzados**

---

FARCO obtuvo logros importantes en relación a los objetivos propuestos. Por un lado logró conformar una coalición por una comunicación democrática donde participaron trabajadores, académicos y movimientos sociales, que permitió el reconocimiento legal de las radios comunitarias. Por el otro, logró poner en funcionamiento la Red Nacional Satelital FARCO que en 2007 cubría todo el país y estaba integrada al Sistema Satelital Latinoamericano.

Desde el punto de vista del desarrollo y evolución del Foro, se podría decir que los logros fueron:

- *Consolidación de los vínculos y el sentido de pertenencia:* esto se logró por estar cada una de las radios escuchando diariamente a las demás. Tiempo atrás, ser miembro de FARCO significaba algo muy diferente que lo que representa en el año 2007. Aquél que era designado por su organización para participar en la asamblea o en las cuestiones de la Mesa, o cuando se dictaba un curso o una capacitación, participaba de esas reuniones y a su regreso contaba las decisiones tomadas o la experiencia realizada. En 2007 FARCO comenzó a ser una presencia cotidiana para cada uno de sus integrantes a través de su boletín informativo. Para poner en el aire este boletín cada radio trabajaba diariamente a través de sus corresponsales y proveía información local. FARCO coordina la emisión diaria del informativo y planifica las distintas participaciones.
- *Fortalecimiento de la identidad:* estar presentes todos los días en la vida de cada radio a través de las voces de todos los integrantes generó cohesión y construyó identidad. Escucharse entre sí profundizó el sentido de pertenencia de los socios.

- *Diversificación de las fuentes de ingresos:* contar con ingresos genuinos de aportes en especies de todos los miembros a los que se le sumaron otros de distintos origen, por ejemplo prestación de servicios al Estado, venta de espacios de publicidad radial, subsidios internacionales, etc.
- *Fuerte proyección nacional:* llegaron por primera vez a provincias como Mendoza, Santiago del Estero, Jujuy, Salta, Formosa y el norte de Córdoba. Además, ampliaron los vínculos y alianzas con otras entidades y lograron el reconocimiento público.
- *Aumento de la visibilidad, fortalecimiento institucional, nuevas alianzas, nuevos acuerdos y nuevos socios:* a través de los encuentros y capacitaciones regionales, que estaban dirigidos a todo un sector de potenciales asociados e interesados en sus actividades.

## 9 Principales Hitos, Cambios y Dificultades

---

FARCO pasó por distintos estadios, pero durante todo su ciclo vital el foco de sus desafíos, dificultades y logros estuvo siempre centrado en la consolidación de los vínculos entre las personas. En la construcción de –y el ingreso a– el Foro, las relaciones personales y los valores compartidos fueron y siguen siendo fundamentales: es muy importante el respeto, el reconocimiento y la valoración del otro “*como militante y comunicador*”. En FARCO, tanto en los contactos como en el desempeño de los roles y la distribución de las responsabilidades, prevaleció la valoración que los demás tienen de cada persona y el respeto que les merece. En el tejido del Foro, además del objetivo político y los proyectos, la valoración de la dimensión personal hacía a su verdadera fortaleza.

Por otra parte, en los distintos períodos hubo algunas dificultades que se mantenían y resultaban recurrentes. Por ejemplo, las que se generaban debido a las grandes distancias que separan a sus miembros. Superar la dispersión geográfica no solamente requirió una inversión importante de recursos económicos, sino también de tiempo y esfuerzos logísticos y organizativos. La distancia y la necesidad de encuentros presenciales obligaron a asumir el tema de los costos y trabajar en forma permanente para juntar los fondos que permitieran solventar estos gastos. En paralelo, hubo que considerar el tema de la inversión del tiempo que las personas necesitaban para trasladarse de su lugar de origen a los sitios de encuentro que fija el Foro, los que eran rotativos.

## 10 Principales Desafíos y Planes

---

En función de los propósitos de FARCO, sus miembros consideraban importante instalar la relación entre la democratización de las comunicaciones y la democratización de la sociedad en la agenda de la sociedad argentina, haciendo transparente que la concentración de las comunicaciones se asocia a otra doble concentración: la de la economía y la del poder.

Al mismo tiempo, era crucial resolver el tema de la adjudicación de licencias para las entidades asociadas que todavía no las poseen. En caso de que no se obtengan las licencias, las entidades tendrían que salir del aire y dejar de existir. En este sentido, el trabajo del Foro debía ser intenso



y constante, ya que FARCO consideraba que: *“La fortaleza de una red se mide por su punto más débil. Cuando se corta por el hilo más delgado, lo que se corta es la red en su conjunto.”*

Con respecto a los próximos pasos de FARCO, sus integrantes consideraban que habían obtenido su fortalecimiento, y lo que deberían lograr en esta próxima etapa es la incidencia pública para el cambio. El fortalecimiento de FARCO se percibió a través de lo que los miembros llamaban *“la consolidación de los usos y costumbres”*, que son el conjunto de pautas y protocolos de funcionamiento que rigen la vida de la entidad y han demostrado ser eficaces. Por ejemplo, *“si se habla en nombre de FARCO hay que pedir con anticipación autorización a la Mesa”*, o *“si se presenta un nuevo miembro, se lo debe conocer en profundidad y se avala personalmente su ingreso”*: así, se advierte que FARCO ha logrado un marco de funcionamiento y una identidad que consideran consolidadas. De todas formas, en un enfoque general, pueden sintetizarse los desafíos del Foro en los siguientes aspectos:

- Necesidad de legalización de las radios: instalar en la agenda pública la temática de la importancia de una nueva Ley de Radiodifusión que permita *“derogar el Decreto-Ley de 1980, período de la dictadura militar, y lograr un marco legal democrático para las comunicaciones en todo el país”*.
- Capacitación técnica y fortalecimiento de las radios: profundizar la formación tecnológica de los miembros es otro de los desafíos importantes, paralelamente al de lograr una mejor formación para la gestión de las organizaciones radiales, aumentar la capacidad de cada socio para generar sus propios recursos y consolidar su institucionalidad.
- Desarrollo de recursos: trabajar en la ampliación de los recursos económicos y sostener y aumentar la diversidad de origen de los fondos.

## **11** Recomendaciones

---

Los aprendizajes extraídos del caso se pueden sintetizar en los siguientes cuatro puntos:

- Las redes no se inventaron ni se diseñaron en un escritorio, sino que emergieron de la común coincidencia de intereses y de caminos, y frente a la evidencia de que lo que se quiere construir no se lo puede realizar aislado. Muchas iniciativas promovidas externamente para la creación de redes terminaron en la disolución porque no contemplaron este aspecto. Es muy común ver que las organizaciones convocadas por entidades de apoyo se separaron ni bien se terminaron los fondos que las agruparon.
- Las redes fueron el resultado de un proceso. Se trató de un crecimiento en el tiempo, no sólo en el espacio, y hubo dinámicas que no se pudieron acelerar ni retrasar. Las redes y los foros tienen etapas y *“ciclos naturales”* que se deben respetar. No se pueden considerar como fracasos a los hitos que no se lograron cumplir o los objetivos que no se pudieron alcanzar: hay condiciones subjetivas y objetivas dentro de la dinámica de una red que se deben reconocer, dado que toda red existe en un contexto y tiene un marco exterior que lo condiciona y que se entremezcla e influye en sus procesos. Así, no

conviene manejarse con un voluntarismo exagerado ni apoyarse exclusivamente en la estructura y el contexto.

- La mentalidad estratégica resultó fundamental: cada red debió focalizarse alrededor de un objetivo estratégico. Lo que definió a una red fue la existencia de un objetivo estratégico común que es superior a las agendas particulares de los miembros, sin esto no habría red, aunque sí podría haber articulaciones.
- Revisar las propias prácticas y estar abiertos a la diversidad de estilos, procesos y realidades: las redes se construyeron en la diversidad, y esto requirió de una mentalidad abierta y una revisión crítica honesta de lo realizado. En la red se descubrieron nuevas prácticas para la creación en la diversidad y la generación de conocimiento y aprendizajes: en FARCO, por ejemplo, convivían radios de impronta muy popular con participantes de una radio estudiantil, radios rurales, de la villa miseria, urbanas, etc., todas con estilos, tiempos, intereses y lenguajes muy diferentes. Entre todos se aprendió a cuestionar y mejorar las prácticas desde lo que cada uno es y de a quiénes representa.

**1**

Práctica significativa y replicable:

## **Herramientas de Comunicación entre Miembros de una Red**

---

Esta práctica describe las diferentes herramientas de comunicación que el Foro Argentino de Radios Comunitarias –FARCO- logró desarrollar a lo largo de su evolución, resaltando especialmente la importancia de apropiarse de la tecnología sin perder el contacto personal cara a cara.

---

### **a) Problemática a la que Responde**

La comunicación entre los miembros y con sus comunidades era su actividad central y el medio a través del cual lograban intercambiar contenidos, noticias y aprendizajes. La comunicación, coincidentemente, también era el mecanismo que les permitió organizarse. Pero los miembros de FARCO se encontraban dispersos por todo el país, y en algunos casos vivían en comunidades muy aisladas. La distancia y los costos de mantenerse comunicados se transformaron históricamente en desafíos a enfrentar. Desde sus orígenes, FARCO se vio enfrentado a solucionar los problemas de dispersión de sus integrantes. La distancia y el costo que implicaban los traslados para realizar reuniones presenciales y el tiempo que insumían, los llevó a incorporar y sostener diversos canales y modalidades de comunicación interna y externa.

### **b) Quiénes Participaron en su Diseño**

El proceso, herramientas y métodos de comunicación del Foro fueron desarrollados a lo largo de los años con la colaboración de todos sus integrantes.

Sin embargo, fue la Mesa Nacional la que asumió las decisiones estratégicas respecto de cómo facilitar la participación y la comunicación entre los miembros, con la audiencia de todo el Foro y con el resto de la comunidad nacional e internacional. Se podría decir que fueron los integrantes de la Mesa los que tuvieron mayor responsabilidad en la implementación e incorporación de los distintos dispositivos y procesos de comunicación de FARCO.

### **c) Proceso de Desarrollo**

Cuando se piensa en desarrollar un canal de comunicación a nivel de un foro, la dimensión social es indiscutiblemente el factor más importante a considerar al momento de evaluar la factibilidad de uso de las herramientas. Ya sabemos que la tecnología sirve, pero solamente si es amigable y de fácil acceso para que la gente se comunique y participe: los miembros de FARCO siempre se enfrentaron con la dificultad de hacer circular la información de manera amigable y accesible.

Haciendo un esfuerzo de simplificación, podríamos decir que el Foro producía e intercambiaba por lo menos dos tipos de mensajes que eran complementarios, pero que convendría diferenciar a los fines de este análisis: Un tipo de mensaje centrado en el intercambio de contenidos radiales, donde se recibe y se emite información profesional propia de las radios comunitarias: noticias, editoriales, notas, noticieros, informativos. Existe otro tipo de mensajes que llamaremos “organizativos”, y son aquellos que hacen a la marcha del Foro. Su función era permitir tomar decisiones, promover la circulación de información operativa, mantener en funcionamiento los procesos de sustentabilidad de FARCO, etc.

En cuanto a los medios utilizados para comunicarse, el Foro reconocía que se podía establecer una relación diferente entre los miembros según el medio utilizado para la comunicación habitual de sus mensajes (carta, fax, correo electrónico, llamado teléfono, reunión presencial o virtual, etc.).

FARCO valoraba las relaciones presenciales. Sin embargo, buscaban permanentemente el equilibrio entre la apropiación de la tecnología que permite la comunicación virtual y, al mismo tiempo, sostener la dinámica de interacción cara a cara entre los miembros. Esta situación no fue vivida como un dilema sino como un desafío constante. En este sentido, las tecnologías usadas como medio de comunicación para circular la información entre los integrantes fue variando con el paso de los años y adecuándose a sus posibilidades y a la introducción de dispositivos más sofisticados e innovadores. Así, en los comienzos, los miembros se comunicaban a distancia por vía telefónica y por correo o, por ejemplo, mandaban por encomienda cassettes para grabador con información radial a los integrantes que estaban ubicados en parajes muy alejados. Hasta el año 2007 había localidades donde Internet no llegaba. Con una radio, en la provincia de Santa Fe, se comunicaban por celular y se consiguió una antena para que pudieran recibir información satelital del Foro.

#### **d) Herramientas Utilizadas y Procedimientos**

El Foro contaba con una serie de dispositivos y herramientas, junto a procedimientos claros y conocidos por todos, que le permitía una comunicación considerada eficaz por sus miembros. Respecto de la dinámica de las comunicaciones se puede decir que la propia costumbre ordenaba el proceso. De todos modos, existían acciones pautadas y resultados deseados referidos a la comunicación específicamente profesional, hacia la audiencia de todo FARCO y aquella comunicación cuya función era organizativa al interior del propio Foro. Así entonces, se podían ordenar los canales de comunicación en cinco tipos diferentes:

1. *Comunicación presencial*: las posibilidades de reunión se daban generalmente en espacios como las asambleas y las reuniones de la Mesa, de las comisiones de trabajo y las de capacitación. La asamblea se celebraba una vez al año y FARCO garantizaba que participaran todos, y aunque se fomentaba el uso de la comunicación virtual, se valoraba el encuentro.

En cuanto a las herramientas de comunicación no presencial utilizadas podemos enumerar:

2. *Comunicación telefónica*: aquellos que tenían a cargo la responsabilidad de algún área y necesidad de intercambios permanentes utilizaban celulares. Estas llamadas

habituales se realizaban a través de un servicio corporativo con un costo mínimo. Por ejemplo, el secretario, el presidente, el responsable administrativo, el responsable de mercadeo y el responsable del centro satelital son cinco roles que tenían una comunicación muy frecuente y trabajaban con esta modalidad de comunicación. Por otra parte, los teléfonos de línea (también los celulares pero no corporativos) se utilizaban para las llamadas entre los socios locales del Foro.

3. *Comunicación electrónica*: utilizaban diversos medios.

- *Correo electrónico*: la herramienta más usada para la toma de decisiones. Existían grupos de envío pre-seleccionados en función del tipo de decisión que había que definir. Por ejemplo, si las decisiones a tomar requerían rapidez se usaba el grupo de las decisiones rápidas, donde estaban incluidos solamente los miembros de la Mesa. Cuando había tiempo prudencial y resultaba conveniente ampliar la consulta, se abría la comunicación a todos los socios. Por este medio también se enviaba mensualmente el Boletín Electrónico de FARCO con novedades, la presentación de la radio del mes, eventos, etc.
- *Sistemas de Chat*: medio de comunicación que usaban diariamente todos los corresponsales con el responsable del Boletín Nacional de FARCO y entre sí. La Mesa algunas veces realizaba intercambios vía el Chat MSN-Messenger.
- *Banco de datos*: para producir e intercambiar contenidos periodísticos se utilizaba el banco de datos informativo con archivos donde se “colgaba” la información para que todos los socios tuvieran acceso a la misma, el Boletín diario que se “bajaba” satelitalmente y la página Web, donde figuraba información actualizada sobre los miembros y las actividades del Foro.
- *Internet*:
  - *Página Web*: permitía la comunicación hacia adentro y hacia fuera del Foro.
  - *Programa Skype*: lo utilizaban habitualmente, pero casi con exclusividad, para realizar reuniones con la Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica-ALER- de la que son miembros.
- *Sitio de descarga de archivos*: tenía como finalidad subir temporalmente archivos de gran tamaño a la Web y dejarlos a disposición de todas las radios, las que disponían de una clave de acceso. Guardaban allí todas las comunicaciones profesionales y la información del Foro de corresponsales de radio. Para lograr voluntariamente la producción de los contenidos, las radios tenían una persona destinada a relevar información de su zona y enviárselas a todas las otras mediante este formato. Las demás podían bajar la información según sus intereses, ya que quedaba ordenada por fecha y por tema.

4. *Comunicación satelital*: en la sede de FARCO en Rosario había un telepuerto<sup>61</sup> desde donde se transmitía por satélite un noticiero elaborado con los informes de los corresponsales de las asociadas, con noticias locales de cada región del país. También noticias de Latinoamérica elaboradas por ALER (Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica), con sede en Quito, Ecuador, a la que FARCO estaba asociada.
5. *Comunicación radial*: FARCO contaba con transmisoras radiales de distinta frecuencia y alcance. Utilizaba un mecanismo participativo para la producción, emisión de contenidos y la recepción de las respuestas de los públicos interesados.

#### **e) Resultados Alcanzados**

Se señalan los siguientes resultados:

- La apropiación de la tecnología fue un gran avance. Su uso brindó soluciones que permitieron a sus miembros mantenerse en contacto sin altos costos y resolver, de esta manera, un aspecto importante de las comunicaciones internas.
- Se pudo aumentar la velocidad en la toma de decisiones. Resultaba vital ser operativos, responder rápidamente y poder tomar decisiones veloces.
- Los dispositivos incorporados permitieron lograr algo fundamental para el crecimiento del Foro: combinar lo presencial y lo virtual.

#### **f) Sugerencias para la Práctica**

FARCO encontró que cualquier foro y/o red que desee mejorar sus comunicaciones debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *Promover la producción conjunta*: entre todos los miembros lograr algo que resulte de utilidad al total de la red. Una revista, una capacitación al año. Algo que puedan utilizar todos e involucre a todos.
- *Trabajar los acuerdos y las pautas de compromiso conjunto*: es fundamental que se fijen normas de comportamiento y se cumplan. Por ejemplo, en el Foro, si los informes radiales tenían un tiempo de duración acordado, todos conocían esta regla y la cumplían.
- *Capacitar para que la gente pueda cumplir con esos acuerdos*: es necesario formar y capacitar de manera permanente para que los integrantes de una red tengan elementos para la tarea conjunta. Pero además, conviene que sea una capacitación donde se participe plenamente y se reconozca que es muy valioso el aprendizaje desde la propia experiencia.

---

<sup>61</sup> A su vez, esta antena recibe mensajes satelitales de distintos lugares del mundo y los re-transmite y envía producciones de FARCO a los distintos usuarios.

## Anexo 1 - Datos de Contacto:

### *Foro Argentino de Radios Comunitarias (FARCO)*

---

#### Socios activos

Radio	Domicilio	Localidad Provincia	Teléfono	E-mail radio
AM 800 Wajzugun	Sarmiento 340	San Martín de los Andes- Neuquén	02972-410669	radioam800@smandes.com.ar
AM La Voz de las Madres	Cerrito 2421 PB B	Capital Federal	011-5277-2868	radio@madres.org
FM Ahijuna	Triunvirato 525 (B1878ARK)	Quilmes - Buenos Aires	011-4257-8457	info@ahijuna.org.ar
FM Aire Libre	Virasoro 5606	Rosario- Santa Fe	0341-155914656	airelibre@airelibre.org.ar
FM Aires del Sur	Callao 4887	Ezpeleta - Buenos Aires	011-4641 8693	info@funcrusur.org
FM Bajo Flores	Riestra y Camilo Torres Manzana 29 Casa 4	Capital Federal	011-4919 5388	fmbajoflores@yahoo.com.ar
FM Chalet	M. Cabal 3951	Santa Fe - Santa Fe	0342-4583634	vecinalbchalet@ciudad.com.ar
FM Che	Perito Moreno 917	Junín de los Andes- Neuquén	02972-491329	radiofmche@yahoo.com.ar
FM Compartiendo	Echeverría 441 (1678)	Quilmes- Buenos Aires	011-4115 2099	vidalm@fundafar.org.ar
FM Comunidad E. Angelelli	Sgo. del Estero 156 (Q8300AHD)	Neuquén- Neuquén	0299-442 2711	serpac@neunet.com.ar

<b>Radio</b>	<b>Domicilio</b>	<b>Localidad Provincia</b>	<b>Teléfono</b>	<b>E-mail radio</b>
FM Comunitaria del Sur	Calle 5 y 59 Bº Ejér. Arg	Santiago del Estero	0385-4311701	comunitariadelsur@hotmail.com
FM Comunitaria San Pedro	Maipú 262 San Pedro de Guasayan	Santiago del Estero	03854-493059	fmcomunitariasanpedro@yahoo.com.ar
FM Cuyum	Barrio La Gloria Mza. D casa 15	Godoy Cruz – Mendoza	0261-4346817	radiocuyum@yahoo.com.ar
FM De la Azotea	Salta 1671	Mar del Plata- Bs. As	0223-473 4433	fmdelaazotea887@yahoo.com.ar
FM De la Calle	Alsina 19 10º 1	Bahía Blanca – Bs. As.	0291- 452 3074	infodelacalle@debahia.com
FM del Barrio (Bariloche)	Avda. Chazarreta 7368	Bariloche - Río Negro	02944 - 520492	fmdelbarrio2003@yahoo.com.ar
FM Del Chenque	Alvera 1084 (9000)	Comodoro Rivadavia – Chubut	0297-4440353	gpddl@uolsinectis.com.ar
FM Doña Munda	Cuyás y Samperes 1655	Paraná- Entre Ríos	0343-437 5000	radiomunda@yahoo.com.ar
FM Frecuencia Zero	Tapalqué 5593	Capital Federal	011-4682-9459	radio@frecuenciagero.com.ar
FM Gente de Radio	25 de mayo 655 (8400)	Bariloche - Río Negro	02944-452-4524	fmgentederadio@hotmail.com
FM La Buena Noticia	Av. 25 de Mayo 384	Ibarreta- Formosa	03716-43 2119	ponciano@coopcolorado.com.ar
FM La Mosquitera	Avellaneda 4411	Bermejo – Mendoza	0261-4271210	lamosquitera@yahoo.com.ar
FM La Nueva	Pringles 948	Formosa- Formosa	03717-422945	acnosotros@yahoo.com.ar



Radio	Domicilio	Localidad Provincia	Teléfono	E-mail radio
FM La Posta Regional	Ruta 197 y Baigorria	José C. Paz- Bs. As.	02320-452423	info@lapostaregional.com.ar
FM La Ranchada	Lima 967	Córdoba – Córdoba	0351-156-197-436	ranchadafm@hotmail.com
FM La Voz del Cerro	Vuelta de Rocha 1426 Bo. Cerro Las Rosas	San Salvador de Jujuy	0388-423 7885	lavozdelcerro@hotmail.com
FM La Voz del Sur		Neuquén – Neuquén	0299-4427455	radiolavozdelsur@yahoo.com.ar
FM Libertad	Oreste P. Lillo S/N	Ojo de Agua-Sgo. del Estero	03856-15494293	fmlibertad@hotmail.com
FM Libre	Enfermera Clermont 205	Córdoba – Córdoba	0351-489 3042/3929	manuelcuestas@yahoo.com.ar
FM Milenio	Moreno 570 (CP 5184)	Capilla del Monte – Córdoba	03548-481776	fmmilenio@yahoo.com.ar
FM Newen Hue Che	Comunidad Linares-Aucapán (8370)	San Martín de los Andes	02972-491783	
FM Pocahullo	Sarmiento 340	San Martín Andes- Neuquén	02972-428733	fm pocahullo@smandes.com.ar
FM por la Hermandad de los Pueblos	H. Yrigoyen s/n	Fernández - Santiago del Estero	0385-491 1895	
FM Radio Cualquiera	Gualedguaychú 171 (3100)	Paraná - Entre Ríos	0343-431 3594	radiocualquiera@yahoo.com.ar
FM Radio del Pueblo	Catamarca S/N (2242)	Desvío Arijón-Santa Fe	0342-155466143	radiodelpueblo@argentinian.com

<b>Radio</b>	<b>Domicilio</b>	<b>Localidad Provincia</b>	<b>Teléfono</b>	<b>E-mail radio</b>
FM Radio Encuentro	Güemes 133	Viedma - Río Negro	02920-423071	info@radioencuentro.org.ar
FM Radio Estación Sur	Calle 42 N° 585	La Plata - Buenos Aires	0221-482 3215	radioestacionsur@yahoo.com
FM Radio Gráfica	Avda. Patricios 1941	Capital Federal	011-4374 5174	radiografica@argentina.com
FM Radio Libre	F. Lacroze 4181 1°	Capital Federal	011-4552-2257	fm@radiolibre.org.ar
FM Radioactiva	Staiyakín 2671	Ushuaia - Tierra del Fuego	02901 - 437677/88	radioactiva@speedy.com.ar
FM Raíces	Calle 8 N 718 e/46 y 47	La Plata - Buenos Aires	0221-4704485	elcolectivodela88@yahoo.com.ar
FM Reconquista	Villalba 1366 José L. Suárez (CP 1655) Bs. As.	José León Suárez-Bs. As.	011-4766-7535	acolmenamuj@yahoo.com.ar
FM San Alfonso	La Paz 1260	Yerba Buena - Tucumán	0381-4252606	sanalfonsofm@hotmail.com
FM San Pedro de Colalao	San Pedro de Colalao	San Pedro de Colalao-Tucumán	03862-481085	angeljose@arnet.com.ar
FM San Sebastián	Las Ovejas	Neuquén	02948-481001	hmrneyen@tutopia.com
FM Silät-wo	El Potrillo, Depto. Ramón Lista	Formosa	03711-4200819 Mensaje	patriciopalomo@yahoo.com.ar
FM Sur	Barranquilla 5320	Villa El Libertador-Córdoba	0351-4941747	direccionfmsur@cecopal.org.ar

**CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL**

---

<b>Radio</b>	<b>Domicilio</b>	<b>Localidad Provincia</b>	<b>Teléfono</b>	<b>E-mail radio</b>
INCUPO	Rivadavia 1275	Reconquista - Santa Fe	03482-42 6480	tatoincupo@arneto.com.ar
RCI Red de Comunic.Indígena	Catamarca 463 PA (3500)	Resistencia - Chaco	03722-421 600	red.comin@infovia.com.ar

### Socios aspirantes

Radio	Domicilio	Localidad- Provincia	Teléfono	E-mail Radio
FM San Patricio (*)	Arrayanes 18 Bº Obrero (8305)	San Patricio del Chañar – Neuquén		
FM Popular (*)		Santa Fe		fmpopular_1@hotmail.com
FM Tinkunaco (*)		Moreno - Buenos Aires	011-156 680 4672	fmtinkunaco@yahoo.com.ar
FM del Algarrobal				
FM La Portada (*)				

(\*): Radios que todavía no habían presentado papeles y ficha.

### Radios vinculadas no asociadas

Radio	Domicilio	Localidad- Provincia	Teléfono	E-mail Radio
Radio Itinerante				radio_itinerante@yahoo.com.ar
FM La Fragua		Villa Elisa – E. Ríos		lafragua@argentina.com
FM de la Ventana	Av. San Martín	Sierra de la Ventana – Bs. As.	0291-491 5419	fm969delaventana@yahoo.com.ar
Radio Revés Cs. Info UNC	Av. Valparaíso s/n (5000)	Córdoba – Córdoba	0351-468 5943	radioreves@yahoo.com.ar

**2**

Nombre de la entidad:

**Foro para la Conservación del Mar Patagónico y  
Áreas de Influencia**

---

El Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia era una entidad ambientalista en proceso de integración en donde estaban representadas organizaciones de la sociedad civil de distintos países, de diferente tamaño y con características muy diversas.

Este foro de carácter internacional tenía como objetivo la conservación del mar patagónico, ecosistema que excede el territorio de un país en particular, ya que su ámbito geográfico de interés (o “*área blanco*”) incluye un sector del Océano Atlántico Sur Occidental, que abarca parte de las jurisdicciones nacionales de la Argentina, Uruguay, Brasil y Chile, además de aguas internacionales y el área en litigio de las Islas Malvinas.

---

**1 Historia**

---

El Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia (Foro) tuvo su origen en 2004, a partir de un taller de trabajo realizado en Nueva York, Estados Unidos, por iniciativa de un investigador y de una organización internacional que actuó como anfitriona de la reunión. El objetivo era crear una alianza de organizaciones de la sociedad civil que trabajaran conjuntamente en pos de la conservación del gran ecosistema del Mar Patagónico y sus áreas de influencia. La intención en este sentido era que todas las organizaciones con programas o proyectos marinos se unieran en un trabajo asociado más eficaz y con mayor impacto que el sostenido por los esfuerzos individuales ante la complejidad que significa abarcar jurisdicciones de varios países, dada la extensión del área.

Podría decirse que la motivación original se focalizó en promover la incidencia en políticas públicas, lo cual requería acciones concretas. Esta intención inicial de realizar una alianza y generar acciones inmediatas de incidencia chocó con cierta resistencia en pos de la cooperación que se requería para tal fin. Entonces, resultó evidente que no todas las organizaciones tenían la decisión de trabajar asociadamente desde el primer encuentro, motivo por el cual se dedicaron sesiones de trabajo a discusiones grupales con respecto a la conveniencia de establecer una “*alianza*”, o un “*foro*”, y los beneficios que podría traer cada alternativa. Se entendía que una alianza era un modo de articulación más comprometido, con un fuerte foco en realizar acciones de incidencia: luego de algún tiempo de intercambios, las organizaciones convocadas no pudieron acordar su establecimiento. Se decidió entonces, respetando los tiempos de cada entidad, avanzar gradualmente en dirección a una alianza, y adoptar la figura del foro, que para las entidades era un concepto más asociado al intercambio de información y con menos requisitos en el nivel de involucramiento.

Estimaban que con el correr del tiempo la palabra foro podría resultar confusa, ya que para ellos hace referencia a un ámbito de debate y no a un conjunto de organizaciones que trabajan por un mismo fin. En algún momento consideraban que podrían volver a pensar en el nombre, para mantener el de Foro o adoptar el que les resultara más apropiado. Pero, más allá del nombre, lo que les resultó verdaderamente imperativo fue trabajar pausadamente en el fortalecimiento de los vínculos de confianza y las articulaciones entre los miembros.

## **2 Propósito, Impacto y Resultados Buscados**

---

La visión del Foro era la de un Mar Patagónico ecológicamente saludable y diverso, que provea las necesidades, deseos y aspiraciones de la gente, mientras mantiene uno de los mayores espectáculos de vida silvestre y uno de los ecosistemas marinos más productivos del mundo. La misión en tanto, era promover la colaboración sinérgica entre organizaciones para alcanzar la integridad del ecosistema y la gestión eficaz del Mar Patagónico, en asociación legítima con los sectores público y privado. Esta misión tendría que ser realizada a través de una genuina asociación entre todos los sectores interesados y cumplir con los siguientes objetivos:

- Promover la comprensión integral del ecosistema marino patagónico y analizar su estado de conservación.
- Respalda proyectos encaminados a la creación de áreas marinas protegidas en el “*área blanco*”<sup>62</sup> y áreas adyacentes.
- Propiciar la implementación efectiva de políticas de desarrollo sustentable, que adopten principios de gestión precautoria y estilos de gobierno participativos, transparentes y responsables.
- Facilitar iniciativas de difusión, educación y divulgación sobre la importancia y valor del mar como reservorio de recursos naturales, proveedor de servicios ecológicos y objeto de contemplación.

El principal resultado que se buscaba, entonces, era lograr cambios en las políticas públicas para implementar la administración del mar como un ecosistema integrado y no como un conjunto de recursos dispersos (peces, petróleo). Esto suponía un enorme desafío, porque implicaba atravesar barreras políticas (provincias, Estados, aguas internacionales), y porque había países que explotaban el mar en la región y no coordinaban políticas entre sí (principalmente la Argentina y Gran Bretaña).

Finalmente, el funcionamiento del Foro puso en evidencia la necesidad de un debate con respecto a la conservación de la biodiversidad del océano que involucre a un conjunto amplio de actores regionales. En esta línea, el Foro pretendía fortalecer a grupos de personas preocupadas por la conservación y el uso sostenible del ecosistema marino regional, dado que se percibía que

---

<sup>62</sup>Área geográfica de interés para el Foro que abarca el océano que rodea el Cono Sur, incluyendo una pequeña parte del Pacífico (aguas que rodean el sur de Chile) y el resto en el Atlántico, desde Tierra del Fuego hasta el sur de Brasil. Contiene las zonas económicas exclusivas de los países así como aguas internacionales profundas.

este grupo no era un actor crítico, pues no tenía ningún peso en negociaciones o en discusiones sobre políticas, y se buscaba que lo tuviera en un futuro. Consideraban que se requería impulsar un espacio de discusión serio y honesto que tuviese en cuenta los desafíos que supone conservar la diversidad de la vida marina en un contexto de uso sostenible y equitativo de los recursos del océano.

### **3 Miembros de la Red**

---

Dieciocho organizaciones participaban en 2007. Aunque el número se mantenía, desde el inicio hubo algunos cambios y varias entradas y salidas de miembros (organizaciones que tuvieron problemas internos y dejaron de participar, otras que cambiaron de estrategia y decidieron no seguir, y otras que discutieron con miembros, no llegaron a un acuerdo satisfactorio y abandonaron el Foro).

Las organizaciones que integraban el Foro tenían estructuras y grados de desarrollo dispares. Sin embargo, todas poseían un foco común que las motivó a unirse para expandir su escala de trabajo y aumentar su impacto en el objetivo de conservación del océano, coincidiendo en que los desafíos que enfrentaban iban más allá de sus posibilidades individuales.

Las entidades estaban agrupadas en dos categorías: “*grupo principal*” y “*asociadas*”. Los miembros del grupo principal - nueve organizaciones, cinco internacionales y cuatro nacionales- eran miembros plenos y con una participación muy activa. Las entidades asociadas –también nueve, de las cuales ocho eran internacionales- acompañaban, y participaban eventualmente de reuniones u otras actividades comunes, requiriéndose de ellas un menor nivel de involucramiento y compromiso.

Existía también otra categoría, la de los “*observadores*”, porque eran organizaciones que participaban de algunas actividades del Foro pero no lo integraban; se las invitaba a algunas reuniones para iniciar un intercambio. Era una categoría informal, de transición, ya que este intercambio bien podía culminar en que se postularan como miembros. A los potenciales se les detectaba en función de su capacidad para colaborar con las acciones en marcha, se les invitaba a participar como observadores y si existía interés mutuo se les solicitaba que expresen su voluntad de ingresar a través de una carta al Grupo Directivo del Foro, quien aprobaba el ingreso del nuevo miembro, que no era incluido como asociado hasta la siguiente reunión plenaria. Cualquier miembro del foro estaba habilitado para presentar un nuevo integrante, para lo cual tenía que proponerlo al Grupo Directivo a través de la Coordinación. El Coordinador, un mes antes de la reunión plenaria distribuía información sobre los candidatos y los presentaba formalmente, luego de lo cual el Grupo Directivo tenía que aprobarlo para que pudiera discutirse en la asamblea. Hasta 2007 se habían realizado dos o tres propuestas por año.

Respecto de los derechos y obligaciones de los miembros, las entidades que ingresasen al Foro debían ser ONG que:

- Adhirieran a los principios del Foro y demostrasen que su historia y su trayectoria eran coherentes con estos principios.
- Poseyeran una larga trayectoria en la temática.

- Sus acciones tuvieran un fundamento científico.

En función de los mencionados criterios no se invitaron grupos locales de base ni a organizaciones fundamentadas en el activismo. Otro compromiso era el aporte de dinero, cuyos montos variaban en función del tamaño de las entidades. Existía flexibilidad en relación a estos aportes y se contemplaban solicitudes –vía votación- de organizaciones que requerían realizar un aporte menor. Además, las organizaciones contribuían con tiempo de su personal técnico, recursos logísticos, facilitaban sedes o equipos para actividades, etc. Lo aportado en dinero era explícito; lo aportado en especie era implícito.

Los miembros del Foro reconocían algunos puntos de encuentro y problemáticas comunes que la colaboración y el intercambio permitían satisfacer, por ejemplo:

- Obtener información técnica actualizada.
- Entender lo que ocurre en un ecosistema complejo, poco conocido y muy grande.
- Lograr mayor peso político para incidir en políticas públicas y en otros espacios de decisión y opinión.
- Conocer qué está haciendo el otro para evitar la competencia innecesaria.
- Obtener fondos de fuentes internacionales muy competitivas.

Por otra parte, junto con los puntos de encuentro existían puntos de fricción entre los miembros y algunas áreas que eventualmente podían provocar disputas, como la competencia por fondos, créditos y reconocimientos y recursos humanos calificados. También se observaron diferencias de estilos y personalidades que podrían haber afectado el trabajo del Foro.

No han existido expulsiones, y aunque era un tema que no se había pensado, si hipotéticamente sucediera algo que obligara a concretar la exclusión de un miembro del Foro se resolvería en el ámbito del Grupo Directivo, se elevaría el pedido por escrito y quedaría un registro de lo decidido. Finalmente, hasta el momento no se habían establecido mecanismos de evaluación y monitoreo de los miembros, pero sin embargo se hacían reconocimientos esporádicos.

## **4** Actividades Principales

---

Sin pretender ser exhaustivos, podemos ordenar las actividades que realizó el Foro en dos grandes grupos complementarios. En primer lugar, las que se focalizaron en el funcionamiento del Foro (actividades de planificación, comunicaciones, gobierno, administración y búsqueda de fondos) y otras cuyos objetivos se concentraron en la conservación del Mar Patagónico. Estas últimas consistieron en:

- Intercambio de información (actividades de los miembros, proyectos relacionados).
- Grupos de trabajo (acuerdos de trabajo en temas específicos, alcanzados por algunos miembros del Foro y plasmados en breves “*Términos de Referencia*” escritos).



- Trabajo conjunto: en 2006 dio comienzo el primer proyecto conjunto de las organizaciones del Foro denominado “Informe sobre el Estado de Conservación del Mar Patagónico” (Proyecto Status), diagnóstico participativo realizado entre la sociedad civil e investigadores. El producto final será un libro y posiblemente un plan de trabajo asociado entre las organizaciones del Foro. El Informe era una iniciativa conjunta en la que participaron voluntariamente las organizaciones en función de sus capacidades técnicas y su disponibilidad de tiempo y medios. La puesta en marcha de este proyecto fue una decisión del Foro adoptada durante la reunión plenaria realizada en Mar del Plata en julio de 2006. Se estimó que el informe se publicaría durante el primer semestre de 2008.

## **5 Estructura y Proceso de Gobierno**

---

El Grupo Directivo (GD) estaba integrado por seis organizaciones que, en la primera reunión del Foro, se ofrecieron voluntariamente a ocuparse del gobierno de la entidad. El presidente del GD era el líder emprendedor que inspiró la fundación del Foro y fue elegido para esta función, en reunión plenaria, con el acuerdo de todos los miembros. En el GD la representación era de las organizaciones: esto quiere decir que cada entidad que integraba el GD decidía a quién se enviaría a las reuniones. Normalmente debían ser personas de nivel directivo de las organizaciones, aunque por encargo de sus entidades se admitía la participación de técnicos en el GD. El GD no tenía estipulado un mecanismo ni un periodo fijo de renovación. Tampoco eran explícitos los criterios que debía cumplir una organización para integrar el GD, salvo pertenecer al grupo principal del Foro.

Existían distintos tipos de reuniones. Las más importantes eran las “reuniones plenarias”, realizadas cada nueve meses, aproximadamente. Estas reuniones se documentaban en informes finales, aprobados por todos los miembros, y, al igual que los documentos del Foro, eran bilingües (castellano e inglés), brindándose en las reuniones un servicio de traducción simultánea financiado por los propios miembros.

El GD, además de las reuniones plenarias, contaba con otros ámbitos de toma de decisiones. Por un lado las “reuniones de GD”, que se hacían antes de las reuniones plenarias del Foro y tenían alrededor de tres horas de duración. Por el otro lado, la forma más frecuente de toma de decisiones era a través de intercambios por correo electrónico. El presidente, o una persona por él designada, enviaban un mensaje con temas a resolver por los miembros del GD y les solicitaba que para una fecha determinada respondieran y se expidiesen sobre el asunto. Normalmente el presidente sugería soluciones a la situación planteada, o brindaba una lista de opciones. A medida que llegaban las respuestas a ese mensaje, la máxima autoridad las circulaba al resto del GD. Pasada la fecha propuesta para responder, y en función de las propuestas obtenidas, solía darse por resuelto o decidido el tema. Algunas veces el presidente reforzaba su mensaje con llamadas telefónicas, para asegurarse una respuesta más rápida y/o representativa. Una vez que la decisión se adoptaba (normalmente por consenso, sin recurrir a votación), se informaba al resto del Foro a través de un mensaje de correo electrónico del titular del Foro (que podía ser distribuido por el Coordinador). Si la decisión se adoptaba en una reunión presencial, normalmente se informaba verbalmente a los integrantes en la reunión plenaria subsiguiente.

Se habían realizado algunos intentos de planificación estratégica participativa promovidos por el GD, se habían acordado textos para la misión, visión, principios generales, área blanco y nombre del Foro, así como una estructura directiva básica y un plan de trabajo para la función de coordinación.

## **6 Estructura y Proceso de Gestión**

---

El principal mecanismo utilizado para gestionar las actividades del Foro y consolidarlo como tal, han sido sus reuniones y la distribución de la tarea en una cantidad fluctuante de grupos de trabajo, organizados por temas, y un coordinador rentado a tiempo parcial.

Los miembros se organizaron en grupos de trabajo, cuyos integrantes se sumaban de manera voluntaria a partir de acuerdos para realizar una determinada tarea o proyecto en forma conjunta. La responsabilidad de llevar adelante las iniciativas aprobadas se definía en las reuniones plenarias. Esta modalidad parecía ser eficiente para el Foro puesto que la gente definía en qué trabajos se involucraba de acuerdo con el perfil científico y áreas de interés de sus organizaciones. En principio, no hubo restricciones para ingresar a estos grupos, pero básicamente se proponían para ello sólo aquellas entidades que tenían conocimiento, información propia y científicos especializados en la temática, aunque los que convocaban al grupo se ocupaban de que participaran aquellas entidades que tenían algo para aportar. Dentro de cada grupo de trabajo se definía cómo asignar los recursos. Las entidades que se responsabilizaban de determinadas tareas detallaban sus necesidades, las discutían en el grupo y se definían abiertamente los montos para cada ítem. Por ejemplo, si se requería realizar reuniones presenciales decidían los gastos que insumiría la organización de las mismas y, si debían solventar viajes, se aplicaban fondos del proyecto.

Un ejemplo de esta metodología fue la decisión de contar con un relevamiento acerca del estado de situación del Mar Patagónico, y se aceptó la idea de que el Foro debía llevarlo adelante, realizándose una tarea participativa que resultó ser muy eficaz. Primero realizaron una “*tormenta de ideas*” o *brain-storming* para imaginar cómo debería ser la iniciativa, los tópicos que debería considerar, qué expertos deberían ser convocados, cómo sería el producto terminado, la tabla de contenidos, temario, cuestiones técnicas, indicadores medibles y comprobables, etc. Luego que se tuvo claro el producto que querían y sus características, se pasó a elaborar un presupuesto y se listaron algunas fuentes de cooperación internacional. A partir de estos avances se designó a dos organizaciones con experiencia y recursos científicos en la temática para que elaboraran una propuesta específica, la redactaran y se encargaran de presentarla a potenciales apoyos. La iniciativa elaborada fue aceptada por una entidad internacional que comprometió su financiamiento.

Para la administración general de los fondos una organización voluntariamente se propuso y aceptó administrar los fondos del Foro sin cobrar *overhead*,<sup>63</sup> ni gastos de administración.

---

<sup>63</sup> Gastos administrativos y operacionales asociados a un proyecto. Suele traducirse como costos de estructura o costos indirectos.

La comunicación interna era variada: por ejemplo, el coordinador producía un “*boletín electrónico bimestral*” con novedades relacionadas con el Foro, enviado solamente a sus miembros. En cuanto a las comunicaciones externas eran limitadas y de perfil bajo y se mantenían como una iniciativa privada de las organizaciones que lo integraban. Esto ocurría porque el Foro era internacional y el diferendo por el Atlántico Sur entre la Argentina y el Reino Unido no sólo desalentaba los intentos de intercambio internacional en temas relacionados con el *gobierno del mar*,<sup>64</sup> sino que además hacía que se tuviera especial cuidado en que las actividades y las declaraciones no fueran interpretadas como expresiones de apoyo a las pretensiones de soberanía de ningún país sobre territorios o recursos en disputa.

Pero, en todo caso, por ser la comunicación y las relaciones con los públicos interesados un área muy delicada y estratégica para sus objetivos, se realizó un taller de capacitación sobre comunicación externa en julio de 2006 (que se llevó a cabo durante una jornada, fue ofrecido por la organización *Conservation International* quien invitó a los profesores de EE.UU. y de Colombia y proveyó los recursos para su desarrollo). Este taller marcó un hito en el desarrollo de la entidad, ya que fue la primera vez que la mayoría de las organizaciones del Foro dedicaron una importante cantidad de tiempo a reflexionar sobre posibles acciones en conjunto en el ámbito de la comunicación y sobre la creación de conciencia acerca de su misión. Además, el informe del taller de trabajo de comunicaciones brindó lineamientos generales para el desarrollo de una estrategia en esta materia y dio como resultado la conformación de un grupo de trabajo de comunicaciones muy activo. Se planeó brindar otro taller sobre negociación durante 2008. En líneas generales los talleres eran ofrecidos por organizaciones del Foro que tenían capacidad, fondos y personal para liderarlos.

---

## **7 Patrimonio y Financiamiento**

Dado que el Foro no estaba registrado formalmente como organización, se habían acordado mecanismos de administración en los que algunas instituciones se turnaron para gestionar los fondos comunes, sin costos indirectos.

El Foro contó hasta 2007 con recursos para su funcionamiento. Cada organización financiaba sus propios gastos (asociados a su participación en las reuniones) y aportaba una cuota anual para solventar gastos comunes, tales como los honorarios del coordinador y gastos operativos mínimos.

---

## **8 Resultados Alcanzados**

Los miembros valoraron positivamente al Foro y reconocieron que estaba creando oportunidades. Aunque aceptaron que los resultados eran todavía una pequeña parte del valor

---

<sup>64</sup> El gobierno del mar es entendido aquí como la gestión del ecosistema marino o conjunto de prácticas de un país y/o internacionales que permiten ejercer y compartir el poder y la autoridad sobre el mar y sus recursos.

potencial que tendría que ir creando el Foro para sus integrantes. Entre las consecuencias podrían destacarse aquellas que permitían:

- Generar ideas para nuevos proyectos que se encontraban en proceso de elaboración.
- Compartir espacios de capacitación. Se dictaron talleres y se participó en diversos seminarios.
- Incrementar la confianza y mejorar la comunicación entre las organizaciones.
- Articular una búsqueda de fondos conjunta. Se habían logrado subsidios y obtención de fondos para proyectos y actividades del Foro.
- Intercambiar información técnica entre organizaciones. Aumentó considerablemente la comunicación profesional con la existencia del Foro.
- Lograr producir trabajo asociado. Por ejemplo, el desarrollo de proyectos de diagnóstico conjunto del ecosistema.

## 9 Principales Hitos, Cambios y Dificultades

---

Permanentemente se hicieron esfuerzos por integrar al Foro organizaciones provenientes de distintas naciones, tratando de que primara la comprensión del ecosistema sobre las diferencias. Se pueden analizar sus distintas etapas tomando como hitos las reuniones plenarias realizadas. Así, cada uno de estos tres períodos fue caracterizado de diferentes modos sintetizadores por los integrantes de la organización analizada:

1. Período de *“puro entusiasmo”*, como denominaron los integrantes del Foro: entre junio de 2004 y marzo de 2005, caracterizado por una profunda discusión de contenidos acerca de cuestiones vinculadas a la misión de las organizaciones participantes. Este entusiasmo tuvo sus causas en la sensación de urgencia y necesidad de unir fuerzas junto con la figura de un líder convocante con amplio consenso entre los participantes. El periodo estuvo caracterizado por el intercambio de información sobre las actividades de cada organización y por discusiones de planificación sobre la posibilidad de establecer una alianza u otro tipo de trabajo asociado entre organizaciones afines. Hubo también momentos dedicados a analizar las posibles formas de gobierno y de los posibles acuerdos para tareas específicas (luego se organizaron los *“grupos de trabajo”*).
2. Estadio *“organizativo”*: entre marzo de 2005 y julio de 2006 el Foro se ocupó de definir temas operativos como la administración, la búsqueda de fondos y la comunicación interna. En paralelo se trabajaron acuerdos sobre el nombre, la misión y la definición de tareas y responsabilidades de gobierno junto con las funciones del rol de coordinación. Sin embargo, el esfuerzo dedicado en esa época a los temas de gobierno denotó una gran preocupación por los eventuales riesgos de asociarse, con preguntas y respuestas respecto de: *“¿cómo hacer para controlar este foro de modo de no hacernos daño mutuamente?”*, o *“¿cómo evitar que nos hagan daño los de afuera?”*. Las conversaciones sobre gobierno y

planificación de temas teóricos hicieron que no se hablara de contenidos, de tareas concretas, de aquello que puede haber de sinérgico. Afortunadamente estos contenidos fueron apareciendo en las reuniones sucesivas, en las que también se notó gradualmente un clima más distendido y una buena predisposición a compartir los distintos saberes.

3. Fase del *“impulso para la acción conjunta”*: desde de julio de 2006 hasta diciembre 2007. Aquí el esfuerzo para encarar actividades y proyectos colaborativos (en especial para la implementación de acciones que no pudieran ser resueltas por ninguna de las organizaciones por separado) fue el camino elegido. Se buscó aumentar la eficacia de las organizaciones miembros como una manera de poner en práctica la misión e ir construyendo vínculos más sólidos y profundos. Por ejemplo, se acordó impulsar el primer proyecto compartido entre las organizaciones del Foro, el *“Informe sobre el Estado de Conservación del Mar Patagónico”*. Se trató de construir conocimientos en forma conjunta acerca del estado de este ecosistema, con una base científica, para generar una serie de productos de comunicación que contribuyeran a la misión que se fijó el grupo.

## **10 Principales Desafíos y Planes**

---

El Foro fue una iniciativa joven –creada en 2004– que servía como un espacio de comunicación y de interacción personal entre los integrantes de las entidades involucradas. Se habían acordado algunos objetivos y acciones que mostraban coherencia con la visión compartida y que ellos esperaban, en el mediano plazo, contribuirían a convertirlo en una red consolidada. Para lo cual, consideraban que en el futuro:

- Deberán continuar con los esfuerzos por integrar a organizaciones provenientes de territorios dispares, tratando de reducir las tensiones entre ellas y procurando que aumente la comprensión del ecosistema por sobre las diferencias nacionales, culturales, etc.
- Necesitarán brindar ciertos servicios y elaborar productos para las organizaciones que lo integran. Especial importancia tienen aquellos servicios y productos que requieren cierta escala organizacional y que sólo pueden ser encarados a través de la construcción de procesos de colaboración entre organizaciones.
- Deberán enfatizar en el concepto de gobierno, vinculado con mecanismos de autorregulación, de control horizontal y recíproco. La práctica del trabajo concreto en proyectos conjuntos, con una dirección definida, es vista por el Foro como una forma de favorecer esta autorregulación.
- Precisarán trascender el mero intercambio de información. En opinión de sus miembros, no han tenido aún un impacto decisivo sobre los problemas de la biodiversidad en la región. Posiblemente, para que esto ocurra, será necesario realizar una primera acción conjunta de incidencia por parte de las organizaciones que lo integran.
- Tendrán que tomar en cuenta que los desafíos para cumplir con su misión son diversos, siendo uno de los mayores la enorme área geográfica que abarca el ecosistema del Mar

Patagónico. Con el tiempo, se espera lograr una mayor representación de organizaciones de Brasil, Uruguay y Chile.

## **11** Recomendaciones:

---

En vista de su experiencia, el Foro realizó las siguientes recomendaciones:

- Hacer un análisis de actores en el ámbito de trabajo de la red. Decidir un perfil posible de eventuales miembros y listar a las organizaciones y grupos a los que se desea incluir.
- Contar con individuos convocantes de alto compromiso y prestigio.
- Consensuar participativamente la visión y la misión.
- Generar inicialmente pocos compromisos pero que los mismos se cumplan, lo que da la sensación de avance.
- Documentar todas las actividades importantes por escrito y circular los documentos a todos los miembros. Esto facilita el seguimiento sistemático y efectivo de los avances.
- Multiplicar las posibilidades de intercambio y de aprendizaje mutuo.
- Llevar adelante reuniones presenciales periódicas con una agenda prefijada.
- Crear la figura de un coordinador, rentado en la medida de lo posible. Debe tener la capacidad de comunicarse con los distintos miembros y, entre reuniones, ser la fuerza articuladora de la red y generar comunicaciones que le den un sentido de pertenencia.
- Identificar temas para proyectos colaborativos o de gestión asociada entre las organizaciones y promoverlos activamente. Desarrollar un proyecto concreto común permite generar fondos que fortalecen a la red, lo que refleja una de las ventajas del trabajo colaborativo.
- Facilitar a los miembros el acceso a la tecnología de comunicación.

Práctica significativa y replicable:

# 2

## **Declaración Explícita de Principios y Valores Compartidos por una Red**

---

Esta práctica pone un énfasis especial en clarificar los fundamentos que sustentaban las pautas de funcionamiento del Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia a las que debían adherir los miembros. El Foro, con su Declaración de Principios que incluye una visión ética y valores compartidos, buscaba inspirar en todos sus miembros claridad en las metas comunes, al mismo tiempo que promover la responsabilidad compartida.

---

### **a) Problemática a la que Responde**

El ecosistema no tiene fronteras y no le hace caso a las limitaciones políticas. Ante esto, el Foro tenía que tratar de mantener y aumentar la representación de organizaciones de distintas nacionalidades, conseguir diversidad interna y lograr más cooperación entre las entidades de los territorios del Mar Patagónico. Pero al mismo tiempo, y debido a esta diversidad, interactúan personas y organizaciones cuyos gobiernos pueden vivir una situación de tensión (por ejemplo, Islas Malvinas). Sin embargo, la búsqueda del diálogo científico llevó a sus miembros a aceptar que existen situaciones conflictivas de hecho y que no es su misión resolverlas, pero sí tratar de superarlas poniendo el foco en los intereses comunes para que grupos científicos de países distanciados pudieran colaborar.

En síntesis, la necesidad de clarificar cuáles son los espacios de trabajo conjunto y los acuerdos superadores los llevó a plantearse distintas instancias de solución. Acordaron que si querían ir más allá de los conflictos sin dejar de lado la diversidad, y si además necesitaban seguir incorporando personas con perfil técnico que supieran de conservación más allá de sus países de origen, era fundamental tener un acuerdo básico de valores y principios compartidos, y que estos principios quedaran por escrito.

### **b) Quiénes Participaron en su Diseño**

El Grupo Directivo (GD, seis organizaciones) hizo una primera reunión para elaborar una agenda con los temas fundamentales que tendrían que ser incorporados en una declaración de principios conjunta. Pero el proceso no fue tan lineal, puesto que en las reuniones e intercambios se habían detectado temas que eran importantes para los miembros y que se debían incluir en esta lista preliminar. Por ejemplo, la mencionada disyuntiva entre establecer una alianza o instaurar primero un foro para lograr sinergia entre las entidades. Surgió también la aspiración a integrar y mantener la diversidad dentro del Foro: este último punto era conflictivo porque implicaba la incorporación de organizaciones internacionales inglesas *versus* entidades argentinas, que planteaban de manera negativa esta integración y la veían incoherente -y casi

una deslealtad- hacia la pretensión de soberanía argentina sobre las Islas Malvinas. Finalmente hubo un preacuerdo que permitió realizar un listado temático, y luego el GD lo presentó en plenario. En el plenario se aceptaron los temas y se organizó un grupo de trabajo *ad hoc*, que en un cuarto intermedio preparó un borrador de la “*Declaración de Principios del Foro*” y luego se lo llevó a la siguiente sesión plenaria. Este documento tuvo gran aceptación, y aunque hubo deliberación formal e informal, se lograron analizar todas sus implicancias. Luego de dos días de convivencia e intercambio se logró redactar el documento preliminar, que fue aceptado con muy leves modificaciones y se puso en uso inmediatamente.

### c) Proceso de Desarrollo

Para elaborar un marco de principios y valores compartidos dentro de una red se requiere tener una fuerte vocación de generar acuerdos. En este sentido entonces, una declaración de principios compartidos es el resultado de un proceso de intercambio y construcción de confianza que muestra los valores y metas acordadas entre todos y que luego se consolida en un texto escrito. De ninguna manera debe entenderse que los pasos que se detallan a continuación son la base de esta genérica construcción de confianza, sino más bien una descripción de la metodología utilizada para cumplimentar su sistematización en un documento. Así, realizada la aclaración, para concretar la elaboración de la Declaración de Principios del Foro se siguieron distintos pasos:

1. *Investigación y relevamiento de ejemplos*: hubo investigación previa de antecedentes referidos a esta temática. El trabajo precursor del equipo directivo fue básico, investigaron y seleccionaron distintos casos, alternativas y propuestas.
2. *Elaboración de un documento preliminar*: con los argumentos, ejemplos, estado del arte, justificativos y fundamentaciones se logró redactar un documento base.
3. *Redacción de los principios*: se sintetizaron y elaboraron las ideas, conceptos, valores, situaciones y propuestas en función de las expectativas que habían sido relevadas por el equipo directivo a lo largo de las distintas reuniones con los miembros.
4. *Análisis e intercambios sobre los principios*: se organizó un grupo *ad hoc* que asumió la responsabilidad de trabajar esa propuesta. La evaluaron y modificaron, logrando que todo el material quedara sintetizado en unas pocas “ideas fuerza”. Prepararon el borrador para presentarlo en plenario.
5. *Ajustes y modificaciones del documento*: en el plenario repartieron copias a cada miembro y proyectaron el texto en una pantalla, por lo que los miembros podían ir leyendo el material mientras lo revisaba en conjunto y corregía directamente el texto.
6. *Aprobación preliminar de los principios*: al finalizar la reunión quedaron registradas las sugerencias de los participantes. Cuando se realizó el registro de la reunión, que se terminó casi al mes siguiente de finalizado el encuentro, incluyeron los comentarios en una Declaración de Principios revisada. Se distribuyó el informe para que pudiera ser leído por todos y se dio un plazo de dos semanas para que opinaran y expresaran sugerencias.
7. *Aprobación de los principios y difusión*: luego de finalizado el plazo, se incorporaron las



sugerencias finales y se dio por aprobada la Declaración de Principios del Foro. Por último se envió por E-mail a todos los miembros y se colgó en la página Web institucional.

#### **d) Herramientas Utilizadas y Procedimientos**

Para iniciar la tarea de elaboración de los principios se tomaron como base algunos materiales similares elaborados por otras organizaciones. Luego se sintetizaron los puntos principales y hubo distintos intercambios entre los responsables de elaborar este primer documento para adecuar los contenidos y el material a las necesidades del Foro. Con posterioridad, se tomaron algunas decisiones para establecer las características y pasos de todo el proceso. Acordaron que era fundamental que:

- Todos los miembros conocieran el material al tener que dar su opinión sobre los contenidos.
- Hubiera una reunión presencial para el intercambio cara a cara entre todos los miembros.
- Durante esa reunión se generaran espacios para facilitar los diálogos y las discusiones con tiempo suficiente para llegar a establecer los acuerdos preliminares.
- Luego de los intercambios, permitir y brindar un espacio de reflexión y análisis al interior de sus organizaciones antes de expedirse.

#### **e) Resultados Alcanzados**

El haber logrado acordar, redactar y poner en práctica los principios a los que adhieren permitió al Foro realizar las siguientes apreciaciones:

- El marco de los principios es un barómetro que permite medir la adhesión o no a valores compartidos y que también genera cohesión. Al tener sus principios acordados y definidos, aunque existan entidades que tienen puntos de conflicto potenciales, los principios ayudan a encontrar elementos en común y adherir a ellos más allá de las diferencias. Además, los principios permitieron al Foro adquirir identidad.
- Tener por escrito sus principios les brindó una enorme tranquilidad en la forma y la manera de presentarse frente a otros. Les ayuda a establecer las formas más apropiadas de comunicar sus características, qué tipos de organizaciones lo integran, etc.
- No por poner los acuerdos por escrito y redactar los principios las cosas funcionan automáticamente. Las organizaciones no se sienten forzadas a cumplir los principios, pero se genera una brújula que orienta e inspira. *“Es un norte, donde la brújula señala los ejes de la cooperación y el trabajo conjunto.”*
- Al momento de incorporar nuevas organizaciones los principios juegan un rol importante. Este foco en los valores comunes permite generar situaciones de mayor confianza entre los que tienen una posición muy divergente, y además facilita la

decisión de los candidatos de auto excluirse o evaluar con cuidado si les resulta conveniente ingresar al Foro.

Con los principios se abre un camino para zanjar –o al menos evitar- discusiones, porque los integrantes conversan con miembros cuyos países tienen relaciones tensas. Sin embargo se entiende que los colegas traen información útil para comprender el ecosistema y es importante focalizarse en principios compartidos y acordados por escrito: *“A partir de los principios todos saben qué se supone que están haciendo allí y son invitados a respetar las diferencias.”*

#### **f) Sugerencias para la Práctica**

En base a su experiencia, el Foro señaló las siguientes sugerencias:

- Buscar antecedentes de otros foros, de otras redes. Es útil mirar cómo otros han tratado de resolver los conflictos previsibles y rescatar -de lo que ya se hizo- aquello que salió bien.
- Disponer de varios modelos concretos que permitan conocer cómo se han formulado los principios en otras entidades.
- Realizar una reunión plenaria de varios días para construir y recabar aportes significativos.
- Aunque el Foro no lo hizo, es recomendable circular la información con bastante anticipación.
- Los principios tienen que ser flexibles y revisarse periódicamente. Estar alertas, y si el contexto o la situación cambian, tendrían que actualizarse.
- Cumplir y practicar los principios, esto es lo más relevante, y *“la práctica por sí misma lleva a mejorarlos.”*

## Anexo 1: Declaración de Principios del Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas Adyacentes

El grupo convino en la necesidad de dotar al Foro de una “Declaración de Principios” que describiera las características de su gobierno y el fundamento de las acciones conjuntas. Esta declaración sienta las bases de un marco ético, aceptado de común acuerdo y al que cada organización adhiere al ingresar al Foro.

En consecuencia, se discutieron y acordaron los siguientes principios:

- *Quién:* el Foro será integrado por organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, o por organizaciones internacionales de conservación de carácter mixto (civil/estatal) con una trayectoria destacada en la conservación de la biodiversidad y los recursos marinos, y con interés en la conservación y uso sostenible del Mar Patagónico y áreas adyacentes.
- *Sinergia:* las organizaciones que integran el Foro buscan, mediante la cooperación mutua, el logro de resultados de conservación que sean mayores, más eficaces y eficientes que los resultados que obtendría cada parte por separado.
- *Pluralidad:* las organizaciones miembros del Foro podrán estar basadas en cualquier país o territorio, y no podrán excluirse organizaciones por motivos de nacionalidad, raza, religión, idioma o género de sus integrantes.
- *Buena Fe:* las organizaciones se integran al Foro para interactuar activamente entre sí, en un marco de confianza y cooperación mutuas.
- *Confidencialidad:* los miembros del Foro se comprometen a mantener la confidencialidad de la información compartida cuya circulación haya sido definida como restringida.
- *Independencia:* la pertenencia al Foro no compromete la autonomía de cada organización, ni supone un impedimento para acuerdos de trabajo entre algunas de sus organizaciones miembros.
- *Límite de Responsabilidad/Soberanías Nacionales:* la pertenencia al Foro y sus actividades se efectuarán en un marco de respeto por los intereses de los países y gobiernos involucrados, así como de sus sociedades. Con relación al área blanco, la presencia de los miembros en el Foro no implica, representa, ni expresa opinión propia, ni compromete la de ningún país u organización internacional respecto del estatus legal de las áreas de mar, los territorios o las delimitaciones de frontera que se establecen en la misma. Las opiniones de los miembros del Foro en relación con estos asuntos no podrán ser objeto de debate en el marco del Foro, ni podrán ser utilizadas para limitar o favorecer los derechos de los miembros con respecto al Foro.

## **Anexo 2 - Datos de Contacto:**

### *Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia*

---

**Web:** [www.marpatagonico.org](http://www.marpatagonico.org)

**E-mail:** [pfilippo@ciudad.com.ar](mailto:pfilippo@ciudad.com.ar)

#### **Miembros:**

- **Grupo Principal:**

- BirdLife International (BLI)
- Conservation International (CI)
- Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN)
- Fundación Aquamarina
- Fundación Ecocentro
- Fundación Patagonia Natural (FPN)
- Fundación Vida Silvestre Argentina (FVSA)
- Wildlife Conservation Society (WCS)
- Wildlife Trust (WT)
- World Wide Fund for Nature (WWF)

- **Organizaciones Asociadas:**

- Antarctic Research Trust
- Cephalopods International Advisory Committee
- IUCN - The World Conservation Union
- National Geographic
- Oceana
- AROBIS
- Pew Institute for Ocean Science
- Seaweb

Nombre de la entidad:

**3**

## **Foro Permanente para la Promoción y la Defensa de los Derechos de las Personas con Discapacidad (Foro Pro)**

---

El Foro Permanente para la Promoción y la Defensa de los Derechos de las Personas con Discapacidad era una organización de tercer grado conformada por 8 instituciones, que representaban a aproximadamente 500 organizaciones de diversos lugares del país con largas trayectorias en su trabajo y compromiso en la lucha por la igualdad y equiparación de oportunidades para personas con discapacidad.

El Foro Permanente para la Promoción y la Defensa de los Derechos de las Personas con Discapacidad se constituyó como espacio de reflexión y acción conjunta, con el propósito de concientizar y promover el ejercicio de los derechos integrales de las personas con discapacidad.

---

### **1 Historia**

---

El Foro Permanente para la Promoción y la Defensa de los Derechos de las Personas con Discapacidad (Foro Pro o Foro) se fundó el 7 de agosto de 1997 luego de que algunas organizaciones que participaban en el Comité Asesor del Consejo Nacional de Discapacidad (CONADIS) tomaran conciencia de que, sin que esto fuera en desmedro de su pertenencia y participación en la CONADIS, ciertas reivindicaciones y actividades propias de las ONG no serían posibles, ni apropiado realizarlas, desde ese ámbito.

Luego de que estas entidades compartieron preocupaciones (por ejemplo, la falta de cobertura médico-asistencial por parte de las prestadoras públicas y privadas), y que evaluaron el vacío normativo respecto de la población con discapacidad, vieron la importancia de fortalecer y consolidar estrechos vínculos de solidaridad y compromiso a través de un órgano independiente integrado por entidades sin fines de lucro. Convencidos de que todas las personas tienen derecho a una vida plena, y seguros de que en la unión de todos los que están identificados con la temática de la discapacidad se encuentra el mejor soporte para avanzar en sus objetivos, comenzaron la tarea conjunta.

### **2 Propósito, Impacto y Resultados Buscados**

---

La visión del Foro Pro era que una “*Argentina para todos*” es posible, de allí que tienen por objeto constituirse en un movimiento para abogar por los derechos de las personas con discapacidad: dado que la población con discapacidad es discriminada y no percibida como sujeto de derecho, las organizaciones integrantes buscaban sensibilizar a la sociedad, ampliar el apoyo y la información sobre estos temas e incidir en las políticas públicas. Respecto de los derechos de las

personas con discapacidad, entre otros aspectos que eran tomados en cuenta en el accionar del Foro se encontraban los siguientes:

- Promoción de los derechos al transporte y al trabajo accesible (esto último a través del cumplimiento del cupo establecido legalmente).
- Atención y rehabilitación integral.
- Propuestas educativas diferenciadas y/o integradas según si el caso específico requiera una atención educativa especial o pueda integrarse al sistema sin servicios educativos especiales.

### **3 Miembros de la Red**

---

Inicialmente fueron 11 organizaciones de distintas localidades del país las que conformaron el Foro, a partir de la convocatoria de un grupo de organizaciones que participaban del CONADIS. En 2007 los miembros activos eran ocho, ya que tres habían decidido discontinuar su membresía. La decisión de dejar el Foro se fundamentó en la discrepancia con la metodología de trabajo de la entidad y/o en algún otro caso por su falta de constitución jurídica.

La inclusión de nuevos miembros era abierta, aunque no contaban con un plan específico para ello. El Foro se definía como una organización de tercer grado, por tanto sólo podían incluirse organizaciones de segundo grado (es decir, las que por estar previamente agrupadas representaban a otras organizaciones). El Foro no trabajaba en la resolución de problemáticas puntuales y/o locales, dado que la decisión de aceptar como miembros solamente a agrupaciones de entidades sin fines de lucro estuvo íntimamente ligada al propósito inicial del Foro de trabajar en la incidencia y visibilización de la temática de la discapacidad en forma integral. El criterio establecido tenía como objetivo no generar competencia entre las incumbencias de las organizaciones en forma individual y el Foro en su conjunto. Desde el punto de vista de los miembros, la participación de sus organizaciones en este espacio de colaboración conjunta tenía aspectos muy positivos y otros que podrían considerarse no tan ventajosos. Entre las ventajas se encontraban:

- La posibilidad de aunar esfuerzos y obtener mayor impacto en la conquista de derechos quebrantados.
- Minimizar la exposición individual cuando se realizan demandas ante organismos con quienes alguna de las organizaciones mantiene relaciones contractuales o está bajo su jurisprudencia. Por ejemplo, cuando se realiza una denuncia por mala atención a una institución de salud mental el organismo a cargo de estas instituciones podría tomar represalias contra una entidad miembro del Foro que trabaje con ellos en esta temática.

Entre las desventajas se podían mencionar:

- El tiempo y el esfuerzo que había que dedicar para formar parte de un grupo de organizaciones cuyas "*matrices ideológicas*" eran distintas.
- La menor visibilidad individual de los logros conjuntamente obtenidos.

El Foro capacitó a sus integrantes en temas como el conocimiento de los derechos de las personas con discapacidad, la legislación vigente, orientó y sensibilizó sobre la conveniencia de involucrarse institucionalmente y tener participación activa en sus actividades de incidencia. Además, se realizaron evaluaciones de manera informal en el ámbito de las reuniones que semanalmente mantenían los miembros: la situación de evaluación se efectuaba al término de cada actividad conjunta llevada a cabo y se tomaba en cuenta no sólo la actividad en sí, sino que también se dialogaba sobre aspectos relacionados con el funcionamiento del Foro, el grado de satisfacción con la tarea, etc.

#### **4 Actividades Principales**

---

Los miembros del Foro consideraban a las actividades conjuntas como el aspecto central de su razón de ser y se planificaban al inicio de cada año, según el contexto del país y el estado de situación de la temática de la discapacidad. En 2007 los ejes de trabajo estaban orientados a:

- *Promoción de los derechos y sensibilización comunitaria:* lograron instalar en la agenda nacional la celebración del Día Internacional de la Discapacidad. Además, brindaron información a través de folletería explicativa con consejos sobre dónde dirigirse ante el incumplimiento de las garantías constitucionales, etc.
- *Incidencia en políticas públicas:* se realizó a través de la presentación de propuestas ante los organismos competentes y el desarrollo de reclamos en la vía pública. Ante la ausencia de acciones de gobierno relacionadas con prestaciones asistenciales y/o médicas, tales como remedios, pago de pensiones, falta de imputación del presupuesto derivado del impuesto al cheque<sup>65</sup> o el seguimiento de la Ley 25.280 (a partir de la cual se aprueba la Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra las Personas con Discapacidad).
- *Capacitación a profesionales y a familiares de personas con discapacidad:* modalidad referida a diferentes modalidades prestacionales. Por ejemplo, prevención y rehabilitación, derechos y garantías constitucionales vinculadas a la población con discapacidad, responsabilidades e incumbencias según cada uno de los actores involucrados (familia, Estado, prestadores de salud, organizaciones sociales, comunidad).

#### **5 Estructura y Proceso de Gobierno**

---

Los procesos de gobierno no estaban muy claramente distinguidos de los de gestión, dado que los representantes de las organizaciones integrantes de Foro Pro tomaron decisiones

---

<sup>65</sup>La Ley 24.452, en su artículo 7°, establecía que los fondos que recaude el Banco Central en virtud de las multas previstas en dicha Ley serán transferidos automáticamente al PAMI, el que a su vez destinará los fondos exclusivamente al financiamiento de programas de atención integral para las personas con discapacidad.

relacionadas con la función de gobierno de la institución, pero a su vez también llevaron adelante las tareas cotidianas.

Las decisiones se tomaron por consenso, y su ámbito eran las reuniones. En éstas se encontraban presentes representantes de todas las instituciones del Foro y se mantenían con una frecuencia entre semanal y quincenal, según el momento institucional. Normalmente el temario se elaboraba en forma previa al encuentro, a través del intercambio electrónico. Contar con la agenda de trabajo unos días antes de la reunión permitió que las personas que preveían estar ausentes pudieran hacer llegar sus comentarios y puntos de vista a través de otros miembros o del Coordinador Operativo del Foro. Generalmente, luego de la reunión confeccionaban un acta donde se registraban las decisiones tomadas, de manera de hacerlas llegar a todos los integrantes. Si bien este mecanismo había sido puesto en práctica de manera discontinua, tenían previsto retomarlo en el marco de un replanteo y de la búsqueda de “*un mayor orden*” dentro del Foro Pro.

Cabe destacar que el Foro no tenía personería jurídica. Desde el punto de vista de sus miembros, este aspecto generaba una tensión entre la necesidad de una mayor institucionalización, que era vista como algo positivo, y el aumento de las tareas administrativas y la burocratización que imaginaban acarrearía su constitución jurídica.

## **6 Estructura y Proceso de Gestión**

---

El Foro contaba con un “*Coordinador Operativo*” no rentado, elegido por unanimidad en el año de su fundación. Esta elección se basó en las cualidades de liderazgo participativo que requería esta función y en las habilidades de la persona nombrada para facilitar la comunicación y la construcción de consenso entre los miembros. El Coordinador cumplía a su vez con la función de vocero cuando la organización realizaba actividades públicas. Además se formaron “*Comisiones de Trabajo Ad Hoc*,” vinculadas a diversas actividades. Las tareas y responsabilidades se asumían voluntariamente según intereses, disponibilidad y habilidades de cada uno de los integrantes. Finalmente, el *staff* de una de las organizaciones desempeñaba funciones administrativas, sin cobrar por dicha tarea.

Por otro lado la comunicación interna se mantenía, como se sugirió anteriormente, a través del correo electrónico, el contacto telefónico y la comunicación directa que permiten las reuniones presenciales. Con respecto a la comunicación externa, la organización desarrolló una página Web, folletería institucional y la difusión de comunicados y notificaciones a funcionarios vinculados a la temática. Destacaron la amplia cobertura dedicada por los medios masivos de comunicación a partir de los eventos que el Foro llevó adelante en la vía pública.

## **7 Patrimonio y Financiamiento**

---

El Foro no contaba con un plan de desarrollo de fondos, y los gastos fueron cubiertos por sus miembros a través del aporte de una cuota mensual. En caso que los gastos superasen a los ingresos, dividieron el monto entre los participantes del Foro.



Todas las actividades desarrolladas eran realizadas en forma voluntaria y en el tiempo que las instituciones de pertenencia, a través de la participación de sus miembros, invertían en Foro Pro. Así entonces, no contaron con personal rentado ni con sede propia: utilizaron el espacio físico de una de las organizaciones para la realización de las reuniones (y cuyo teléfono era dado como referencia), y como se apuntó, el personal de esta misma organización llevó adelante las tareas administrativas.

## **8 Resultados Alcanzados**

---

Los resultados conectados con el propósito del Foro se relacionaban con:

- Mayor presencia de la temática en los medios de comunicación masivos (TV, radio, pantallas de vía pública, etc.), producto de su trabajo de visibilización.
- Derechos conquistados: por ejemplo conseguir el pase libre en los transportes de pasajeros de corta y larga distancia para las personas con discapacidad y un acompañante.

Por otro lado, los resultados que hacían al desarrollo del Foro como espacio de colaboración se resumían en los siguientes aspectos:

- Permanencia: en 2007 llevaban 10 años de trabajo ininterrumpido. Su identidad institucional se focalizó en las actividades conjuntas, las que junto a sus acciones de difusión se habían transformado en hitos en el campo de la discapacidad.
- Presencia, visibilidad y lugar de referencia: el Foro pasó a ser reconocido como un referente de la temática. Los organismos públicos identificaron a la organización, solicitando su participación. Por ejemplo, en 2007 los miembros relataron que mantuvieron una reunión de trabajo con diferentes ministros que conformaban el gabinete del gobierno nacional.

## **9 Principales Hitos, Cambios y Dificultades**

---

Tal como se mencionara, el Foro se creó en el año 1997. Desde entonces, se pueden distinguir tres etapas:

1. Fundacional: entre 1997 y 2000. Hubo explicitación de valores compartidos, el desarrollo de la misión y la puesta en común de las expectativas respecto del trabajo conjunto. Por otra parte se establecieron los cimientos operativos que propiciaron el desarrollo creativo y brindaron la posibilidad de transitar hacia la próxima instancia de su desarrollo.
2. De “gestos públicos”: entre 2001 y 2004. Esta instancia fue de mayor creatividad y presencia. El Foro realizó seis eventos en la vía pública, cada uno de ellos con características de representación o *performance*: por ejemplo en 2001 realizaron una

actividad en reclamo por la ausencia de medidas orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad. La actividad se conoció como “*las sillas vacías*”, en alusión a la presencia de aproximadamente 500 sillas de ruedas estacionadas frente a la Casa Rosada. Esta serie de eventos dio identidad pública al Foro y lo posicionó como referente en la temática para los organismos de gobierno y los medios de difusión.

3. De mayores dificultades: a partir de 2004 hasta 2007. Fue un período, según los miembros del Foro Pro, en donde resultó más complicado que antes encontrar interlocutores válidos no sólo en el ámbito gubernamental sino paralelamente, también en el ciudadano, puesto que la percepción generalizada de mejora de la situación socioeconómica bajó el nivel de sensibilidad frente a los problemas; en suma, con este escenario en mente se dificultaba contar con apoyo a la hora de reivindicar derechos de personas con discapacidad. Este contexto llevó a la necesidad de perseverar en las estrategias comunicacionales para sostener las conquistas de visibilidad e incidencia, además de tener que enriquecer permanentemente su estilo innovador.

## 10 Principales Desafíos y Planes

Entre los planes vinculados a sus propósitos se podrían mencionar aquellos relacionados con la renovación del mapa político institucional, tanto en el plano nacional como en un importante número de provincias, producto de la asunción de nuevas gestiones de gobierno. Esto llevó a desarrollar un nuevo plan de contactos estratégicos, nuevas presentaciones y actualización de los materiales institucionales y ampliar la capacitación presencial a organizaciones del interior del país.

Por otro lado, según sus miembros, entre los desafíos vinculados al desarrollo del Foro como tal, se encontraban los siguientes tópicos:

- *Evaluar la formalización jurídica*: profundizar la reflexión sobre las ventajas y desventajas acerca de la constitución jurídica del Foro.
- *Trabajar en la conformación de foros regionales*: promover la conformación de nodos regionales para que las entidades provinciales desarrollaran actividades en forma autónoma.
- *Analizar el desarrollo de recursos*: dado que las actividades no habían quedado supeditadas al desarrollo de fondos del Foro en su conjunto, porque los gastos habían sido absorbidos por las organizaciones en forma individual, evaluaron un salto de escala en este aspecto, de manera tal de comenzar a garantizar su sustentabilidad económica.
- *Organizar una gestión más autónoma y eficaz*: las tareas administrativas requerirían mayor sistematización y autonomía respecto de la organización que las asuma.

**11 Recomendaciones**

---

Los miembros del Foro Pro recomendaban tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Desarrollar actividades conjuntas con impacto en la comunidad, pues es el éxito en la tarea y el cumplimiento de los propósitos lo que fomenta la participación y realimenta el compromiso con una causa.
- Cuando se trata de acciones de transformación social, se debe tener muy en cuenta la misión de la entidad, pero también estar alerta a las variaciones del contexto. La decisión sobre qué actividades realizar y cuáles no, deben definirse en función del análisis de la coyuntura y la identificación de los interlocutores estratégicos.

Práctica significativa y replicable:

# 3

## **Construcción de Visibilidad Pública como Facilitador de Identidad Colectiva en una Red**

---

La práctica describe la metodología de trabajo conjunto que el Foro Permanente para la Promoción y la Defensa de los Derechos de las Personas con Discapacidad (Foro) desarrolló para generar cohesión interna en torno a sus propósitos, al mismo tiempo que permitió abordar en forma creativa la necesidad de presencia pública y la visibilidad que requirió como organización.

---

### **a) Problemática a la que Responde**

La metodología de trabajo surgió con el objeto encontrar un modo de operar creativo y estratégico para construir la identidad y la imagen del Foro y presentarse (frente a la comunidad, los comunicadores y los decisores políticos) como organización de organizaciones que tenía un propósito específico. Estas acciones no podían ser un discurso vacío: la presentación pública y la visibilidad del Foro debían estar sostenidas por acuerdos reales entre los integrantes, lo que permitiría generar cohesión interna entre los miembros y proyectar una imagen institucional enriquecida por los aportes de todos sus miembros.

Pero una vez planteada esta estrategia se advirtió que resultaba muy difícil construir una identidad genuina y adquirir visibilidad al mismo tiempo. De igual modo, había muchas discrepancias sobre qué y cómo comunicar; se preguntaban qué tipo de imagen de identidad debían dar: combativa, componedora, de incidencia en los ministerios, de incidencia en la comunidad, etc. Era necesario elaborar un discurso común, pero sin limar las diferencias ni negar la diversidad de criterios sobre qué era el Foro y cuál la mejor manera de comunicarlo. Acordar la imagen que les permitiera adquirir visibilidad fue, y es, un proceso que desafía permanentemente a sus integrantes.

### **b) Quiénes Participaron en su Diseño**

El proceso de definición de identidad y visibilidad del Foro fue liderado por sus organizaciones, asesorados técnicamente por comunicadores, periodistas y publicistas especializados que prestaron su colaboración *ad honorem*.

La reflexión y el diseño de la identidad y la visibilidad pública del Foro tenían que construirse en función de los valores compartidos y las metas comunes, por lo cual debían ser sus miembros los que fijaran los ejes principales. Pero la presencia de la visión de los profesionales de la comunicación resultó clave por tratarse de la mirada experta de quienes pertenecen a uno de los sectores donde se quería incidir y que a su vez podrían facilitar la puesta en escena del tema en la agenda gubernamental.

El desafío en este proceso fue lograr construir entre todos un “*perfil institucional*” que, a partir de actividades innovadoras, permitiera poner al Foro en el escenario social argentino, dándole visibilidad, prestigio y credibilidad como entidad, de manera de transmitir la temática de la discapacidad sin generar rechazo o aprensión entre la gente.

### **c) Proceso de Desarrollo**

Las sucesivas instancias del proceso pueden resumirse de esta manera:

1. *Actividades de elaboración del perfil institucional*: las definiciones respecto de qué y cómo comunicar implicaron una serie sucesiva de pasos en donde surgían convergencias y diferencias entre los miembros. De este modo, se requería una función que debía priorizar la cohesión por sobre el logro rápido de acuerdos: la figura de la coordinación resultó indispensable por su capacidad para conducir la construcción de consenso. Por otra parte, la incorporación de personas externas facilitó la conciliación al momento de los desencuentros entre las propuestas: cuando las miradas de los integrantes eran divergentes, el aporte profesional dirimía las asperezas propias de situaciones que implicaban definir la propia identidad para someterla a una alta exposición pública, de las organizaciones en forma individual y del Foro en su conjunto.
2. *Decisiones estratégicas sobre quién, qué, cómo y a quiénes comunicar*: estas actividades remitían a la construcción de los contenidos comunicacionales, el modo en que se quería transmitir la información sobre la entidad y su problemática, el lenguaje, el mensaje que se iba a distribuir. En esta instancia se buscó definir el “*código estético*” y la propia identidad organizacional. Por otra parte, fue analizado en profundidad un factor considerado vital: definir quién sería la cara visible de la acción comunicativa externa y si esta tenía que ser siempre la misma o deberían rotarse los responsables institucionales. Como resultado, se seleccionó al coordinador para cumplir esa función porque sus cualidades resultaban representativas del conjunto y sabían de su respeto por las decisiones tomadas colectivamente.
3. *Elaboración de material comunicativo, mapeo de acciones y planificación*: momento de poner en marcha eficazmente los procesos de preparación de materiales, definición del plan y distribución de responsabilidades. Era relevante concretar los acuerdos acerca de qué se quería lograr y el modo en que esto se haría visible: cantidad de piezas de comunicación, medios que habría que convocar, cuál tendría que ser la actividad sintetizadora del mensaje, etc. También se debían definir aspectos para llevar adelante la comunicación que hacían a la organización interna del Foro (reuniones con funcionarios, acciones en la vía pública o participación en congresos). Al igual que la “*función del vocero*”, la selección de los responsables de participar en acciones comunicativas fue cuidadosa: se debatía quiénes eran los mejores interlocutores en cada ocasión por experiencia en la temática, facilidad de expresión y tiempo disponible, ya que las actividades eran voluntarias. En todos los casos se tomó en cuenta la cantidad de miembros involucrados, división de tareas y cronograma, aportes económicos necesarios, etc.

4. *Desarrollo de las actividades comunicativas*: dependía del tipo de acción comunicacional y de la visibilidad que generara; usualmente la mayor cantidad de tiempo se invertía en la preparación de las acciones, y las acciones en sí mismas se concretaban en una jornada. Por ejemplo, en 2002 entregaron notas a los 257 diputados nacionales, y organizaron conjuntamente un acto frente al Congreso (que llamaron “*La Fiesta de los Banqueros*”) para incidir en la aprobación de dos importante leyes: la Ley de Cheques, que otorgaba fondos genuinos para programas de discapacidad, y otra que creaba una Comisión Investigadora de fondos mal utilizados en el marco de la versión anterior de dicha Ley, que quedó suspendida.
5. *Evaluación de la actividad*: implicaba el análisis de diversos aspectos de las acciones de comunicación. Se prestó atención a los aspectos técnicos de la comunicación, a la claridad del mensaje en función de su comprensión y transmisión por los medios de comunicación, al impacto logrado, a los efectos provocados, a la cantidad de personas e instituciones que se acercaron al Foro a partir de la acción comunicativa, etc. Existía un acuerdo tácito por el cuidado en la manera de expresar puntos de vista sobre los resultados del trabajo conjunto: contar con un ejercicio de años de trabajo y colaboración hacía que las personas que participaban de las reuniones de evaluación pudieran expresarse con soltura.

#### **d) Herramientas Utilizadas y Procedimientos**

Todas las herramientas y procedimientos estuvieron orientados a la búsqueda de lo que los integrantes del Foro denominaban “*la foto*”, que representaba la síntesis del modo en que querían ser vistos como grupo, y a su vez cuál era la herramienta estratégica que sintetizaba su misión. Los actos públicos buscaron construir una escena tal que el espectador (ciudadanos y funcionarios) pudiese tener una cabal dimensión de quién era el Foro como organización de organizaciones y cuál era la problemática conjunta, con lo cual evitaban que la comunicación, la carta o el llamado fuesen el centro de la acción y ser el instrumento que acompañe un evento mediático de otra envergadura.

En vistas de ello entonces, se generaron dos instancias de desarrollo de contenidos institucionales: una más asociada al discurso escrito y otra más creativa, que buscó decidir cuál sería la foto. Para este segundo aspecto usaron la técnica de “*torbellino de ideas*”. La consulta y el asesoramiento especializado fue otro recurso privilegiado en la fase preparatoria: durante varias jornadas de trabajo el equipo se reunió con periodistas, publicistas y/o comunicadores, convocados especialmente para definir la comunicación a realizar y el lugar donde realizarla. En distintos momentos eligieron comunicar la existencia del Foro y transmitir su mensaje en espacios públicos cargados de simbología para funcionarios y para el público en general: Casa Rosada, Plaza de Mayo, Anexo de la Cámara de Diputados, Plaza del Congreso –por ejemplo, en el “*Día Internacional de la Discapacidad*” se definió mostrar la tarea artística realizada por personas con discapacidad, y la foto que eligieron fue una silla de ruedas inflable de más de seis metros de altura desplegada en la Plaza de Mayo. Este símbolo que daba visibilidad al eje de las actividades se acompañó por murgas, grupos de danza, grupos musicales, trabajos manuales y

## CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

---

artísticos desarrollados durante el año por los participantes en las distintas instituciones convocadas, etc.

En todos los casos la función de vocero se definió previamente, de forma tal que los medios y los funcionarios –que por lo general se comunicaban con ellos durante el acto- tuviesen una única figura de contacto. Las piezas que explicaban las características del Foro, miembros y misión, buscaron describir su identidad y generar visibilidad. El objetivo era producir confianza en el Foro como organización, sensibilidad para lograr participación y apoyo y acercamiento a los propósitos institucionales.

### **e) Resultados Alcanzados**

Desde el punto de vista de sus miembros, la práctica relatada permitió abordar los siguientes resultados:

- Encontrar un discurso común y construir un perfil asociado a una imagen integradora, que por ser portador de sentido para el conjunto generó cohesión entre los miembros y fortaleció la pertenencia.
- Capacitar a sus miembros para ser voceros que puedan asumir la representación del Foro mejoró la calidad de las comunicaciones y facilitó la articulación con instituciones y organismos del Estado.
- Generar acciones comunicacionales que, con pocos recursos, dieron visibilidad y consolidaron la identidad del Foro, y en cada evento permitieron encontrar soluciones –aunque a veces fueran parciales- a las demandas realizadas.
- Instalar a Foro Pro como una entidad sólida e innovadora que busca ser referente en la temática de la discapacidad.

### **f) Sugerencias para la Práctica**

El aprendizaje acumulado por el Foro a partir de esta experiencia permitió a sus integrantes elaborar la siguientes recomendaciones:

- Cuando se trató de generar visibilidad institucional convenía elaborar un “*discurso*” y una “*foto*”. Para una red es importante sintetizar en un relato coherente las ideas fuerza, los contenidos de los acuerdos sobre la identidad, la imagen institucional y su razón de ser; pero también era fundamental en este aspecto construir la foto, es decir crear el artefacto que expresara de manera contundente el mensaje institucional, llamara la atención de los medios y generara conciencia porque, como señala el dicho, “*Una imagen vale más que mil palabras*”.
- Más allá de que la función de vocero la asumiera una sola persona, es decir rotativa, la confianza entre los miembros era vital a la hora de delegar tareas de exposición pública

y asumir responsabilidades de representación que involucraran a terceros.

- La construcción de los contenidos comunicacionales, la manera de comunicar y la estrategia de difusión debieron ocupar tanto tiempo como los acuerdos internos que sostenía la Red.

Cuando se buscaron acuerdos que permitieron adquirir identidad, identificación y pertenencia institucional para lograr visibilidad pública, el paso más importante fue la coherencia entre lo que se es, se dice y se hace como organización, y luego vinieron los aspectos técnicos y profesionales de la comunicación.



## **Anexo 1 - Datos de Contacto:**

### ***Foro Permanente para la Promoción y la Defensa de los Derechos de las Personas con Discapacidad (Foro Pro)***

---

**Web:** [www.foropro.org.ar](http://www.foropro.org.ar)

**Integrantes:**

<b>Miembro</b>	<b>Web</b>
Asociación Ayuda al Ciego (ASAC)	<a href="http://www.asac.org.ar">www.asac.org.ar</a>
Asociación Civil Pequeña Obra de la Divina Providencia (Obra Don Orione)	<a href="http://www.donorione.org.ar">www.donorione.org.ar</a>
Asociación Argentina de Lucha Contra la Enfermedad Fibroquística del Páncreas (FIPAN)	<a href="http://www.fqarq.org.ar/info/index.htm">www.fqarq.org.ar/info/index.htm</a>
Asociación de Institutos Educativos Especiales de Argentina (AIEPEsA)	No disponible
Asociación para la Lucha contra la Parálisis Infantil (ALPI)	<a href="http://www.alpi.org.ar">www.alpi.org.ar</a>
Consejo Argentino para la Inclusión de las Personas con Discapacidad (CAIDis)	<a href="http://www.caidis.org.ar">www.caidis.org.ar</a>
Comisión para las Personas con Discapacidad de la Arquidiócesis de Buenos Aires	No disponible
Federación Argentina de Instituciones de Ciegos y Ambliopes (FAICA)	<a href="http://www.faica.org.ar">www.faica.org.ar</a>
Confederación Argentina de Sordomudos (CAS)	No disponible
Asociación Argentina pro Hogares y Promoción del Discapacitado Monseñor Francois (HODIF)	<a href="http://www.hodif.org.ar">www.hodif.org.ar</a>

# 4

Nombre de la entidad:

## **Plataforma Argentina de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Responsabilidad Social Empresaria**

---

La Plataforma Argentina de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Responsabilidad Social Empresaria era una coalición de instituciones del llamado “tercer sector” que tenía la finalidad de promover la responsabilidad social en un amplio espectro de integrantes de la sociedad argentina (empresarios, funcionarios públicos y el resto de la ciudadanía).

Las acciones de la Plataforma estaban encuadradas en la defensa de los derechos humanos en sus distintas dimensiones, así como en la promoción de la justicia y la igualdad social. Fue creada con el fin de trabajar en favor de una visión de la responsabilidad social empresaria (RSE) que promoviera el compromiso de los diferentes actores sociales con el desarrollo del ser humano en un contexto de inclusión social y equidad. Para ello, las 14 organizaciones que en 2007 la integraban establecieron consensos básicos que permitieran intercambiar y articular experiencias y conocimientos, manteniendo independencia institucional en su propio trabajo específico.

---

### **1 Historia**

---

El desarrollo de la Plataforma Argentina de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Responsabilidad Social Empresaria (la Plataforma) comenzó a mediados de 2004 con la intención de impulsar la creación y consolidación de una coalición de organizaciones de la sociedad civil, que pudieran intercambiar y articular experiencias, conocimientos, metodologías y tecnologías.

El objetivo institucional desde un primer momento fue desarrollar una herramienta de incidencia en pos de la adopción de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) como cultura de la gestión empresarial a través de la formación de una plataforma argentina integrada por diferentes organizaciones de la sociedad civil (ONG), la que podría ir creciendo en genuina representatividad social y por lo tanto en eficiencia y eficacia. La iniciativa fue impulsada por la Fundación SES y la Fundación Poder Ciudadano, en el marco de los objetivos de la Red Latinoamericana de RSE *Puentes*,<sup>66</sup> de la que ambas organizaciones formaban parte.

En función de tal convencimiento y objetivos iniciales se invitó a un conjunto de ONG a compartir la búsqueda de puntos de vista colectivos, a partir de coincidencias conceptuales básicas, para el logro de un mejor y más sólido posicionamiento cívico, procurando construir una visión de la RSE adecuada a la sociedad argentina y a sus propias necesidades y situaciones particulares. Con esta intención, a fines de 2005 se diseñó el *Protocolo de Funcionamiento*, documento que permitió sentar las bases procedimentales y el marco de la colaboración entre los integrantes de la Plataforma. Se conformó una estructura de gobierno que llamaron *Plenario* y luego realizaron la presentación formal de la Plataforma “*en sociedad*”. De allí en adelante, el

---

<sup>66</sup> <http://www.redpuentes.org>

Plenario se abocó al desarrollo de sus propósitos institucionales sorteando diversos tipos de dificultades.

## **2** Propósito, Impacto y Resultados Buscados

---

El principal propósito de la Plataforma era promover una visión de responsabilidad social empresaria que instara al compromiso de diferentes actores sociales con el desarrollo humano, la promoción de la justicia y la igualdad social.

El concepto de RSE fue trascendiendo el ámbito de la gestión empresarial en el que nació para transformarse en un postulado ético y en un plan de acción para el desarrollo humano actual y futuro. Pero en 2007 estaba lejos de encontrarse definido, puesto que tanto su concepto como su práctica se encontraban *en progreso*. Se puede señalar que existían algunas ideas fuerza en base a la responsabilidad en general que fueron informando el concepto y la práctica de la RSE: la noción de un *nuevo contrato social*, que propuso pensar las bases de una comunidad humana distinta; el término *capital social*, centrado en el resultado y la necesidad de una nueva manera de relacionarse que permitiese la confianza mutua como base para el desarrollo; la noción de *participación ciudadana* que focalizaba la responsabilidad social en un ámbito específico, las ciudades y los países; y finalmente, el *desarrollo humano sustentable*, que trajo consigo propuestas para comprender las nuevas responsabilidades con una mirada que tenía en cuenta lo global a partir de lo local y viceversa. Es en vista de esta miríada de conceptos y prácticas que se vinculaban con la RSE que la Plataforma buscó generar un espacio de debate y reflexión, tanto sobre el concepto como sobre su práctica. Desde esta mirada, la RSE se advertía como un concepto abarcador pero en construcción, que definía la necesidad de una nueva manera de pensar, ser y hacer en múltiples ámbitos: empresariales, profesionales, civiles, etc. En vistas de esto, y con el marco conceptual antedicho, no extrañó que, en la estrategia de la Plataforma, las empresas, ONG y sindicatos hubieran sido actores privilegiados de sus acciones de incidencia. La Plataforma buscó impactar en las agendas de esas organizaciones, de manera tal de sensibilizarlas sobre el debate y las prácticas de RSE. Atendiendo a los propósitos de la Plataforma y a las especializaciones de las entidades que la integraban, los ejes de trabajo seleccionados fueron:

- La promoción de los derechos de los consumidores.
- La lucha contra la corrupción.
- La defensa de los derechos laborales y sindicales de los trabajadores, incluyendo la creación de estructuras internas de negociación y consulta.
- La generalización de políticas de igualdad de oportunidades y de equidad de género.
- La protección del medio ambiente y de los recursos naturales.
- La ampliación constante de las oportunidades de educación y capacitación específica a las que pudiera tener acceso la juventud.

### **3** Miembros de la Red

---

La Plataforma se propuso la ampliación de sus bases de apoyo con la incorporación de organizaciones de consumidores, medio ambiente, género, derechos humanos, entidades sindicales y universidades, que tuvieran sede en la ciudad de Buenos Aires y alcance nacional. Asimismo, se acordó no incluir como miembros a empresas, fundaciones empresarias, fundaciones partidarias, como así tampoco a organismos de gobierno. Así, originalmente la Plataforma se constituyó con un número total de 17 miembros, aunque en la práctica en 2007 existían 14 miembros activos, todos ellos integrantes del Plenario.

La convergencia de actores pertenecientes a sectores distintos –tal el caso de los sindicatos y las diversas ONG-, aportó riqueza a la tarea de la Plataforma y a las organizaciones en forma individual, aunque al mismo tiempo desencadenó tensiones, producto de lógicas de trabajo y paradigmas organizacionales diferentes. Más allá de los ajustes y aprendizajes que usualmente requiere el trabajo colectivo, los integrantes acordaron en que la pertenencia a la Plataforma les permitió potenciar su tarea respecto a la RSE, trabajar en forma colaborativa –particularmente en los grupos de investigación conformados- y ampliar las posibilidades de visibilidad y financiamiento.

La inclusión de nuevas organizaciones estuvo abierta para aquellas entidades que deseaban trabajar el tema de la RSE desde la perspectiva desarrollada y sistematizada por la Plataforma, por tanto, debieron adherir explícitamente a su documento base. A tal fin, contaron con un mecanismo acordado por todos y que por escrito definía los pasos de incorporación para las organizaciones postuladas:

- Tres organizaciones asociadas pudieron presentar al postulante ante el Consejo de Dirección.
- La organización postulante debía presentar su posición frente al Consejo de Dirección con el objetivo de expresar su motivación para incorporarse al espacio de la Plataforma.
- La incorporación de nuevas organizaciones fue definida por votación del Plenario. Para la aprobación debía obtenerse el 75 % de los votos de las organizaciones integrantes de la Plataforma.

Estaba previsto que cuando algún miembro no actuara éticamente se trataría un pedido de expulsión presentado oportunamente al Comité de Ejecución. En ese caso, la decisión se tomaba en la siguiente reunión plenaria, utilizando el mecanismo de votación. En dicha reunión plenaria, la organización cuestionada tendría la posibilidad de hacer su propio descargo. No obstante, cabe aclarar que hasta fines de 2007 no se llevó ningún proceso de esta naturaleza.

Finalmente, los miembros de la Plataforma se comunicaban en forma virtual a través de un grupo electrónico: utilizaban esta herramienta para transmitir las novedades, enviar comunicados formales e informales y difundir las actividades.

#### **4 Actividades Principales**

---

A partir del momento de su conformación (año 2004), los integrantes de la Plataforma concentraron el eje de sus actividades en el desarrollo de bases programáticas comunes desde dos planos: el conceptual y el político-axiológico.

En cuanto al primero, al que se abocaron inicialmente, el énfasis estuvo puesto en reflexionar sobre los alcances, fortalezas y limitaciones de la Responsabilidad Social Empresaria como marco para la acción conjunta. De esta manera se buscó integrar las diversas miradas y énfasis institucionales y así construir un modelo teórico colectivo.

Por otra parte, y ya yendo al segundo eje, el foco estuvo puesto en la adopción de un marco de referencia político-ético desde donde sentaron las bases de la Plataforma. En vistas de lo cual se realizó un relevamiento de los marcos normativos internacionales y de directrices de cumplimiento voluntario que sirvieron de encuadre para la tarea común. Como producto de esta actividad interna se elaboró un esquema de referencia y se construyeron los acuerdos sobre el posicionamiento de las organizaciones integrantes de la Plataforma respecto de la temática de la RSE.

No todos los miembros de la Plataforma participaron activamente de todos los programas o actividades que se llevaron a cabo. Si alguna de las organizaciones no estaba interesada en el tema, estaba previsto y aceptado su derecho a abstenerse de participar. Al mismo tiempo, cuando una organización decidía voluntariamente sumarse a alguna de las actividades conjuntas debía asignar personas responsables para trabajar en las tareas específicas. Para consolidar la Plataforma y en vistas al cumplimiento de los propósitos institucionales, se propusieron las siguientes líneas de acción:

- *Difusión y concientización de la RSE:* el Plenario usualmente realizó charlas y reuniones abiertas con representantes de empresas, sindicatos y ONG. Por ejemplo, en octubre de 2004 se produjo un evento en el que distintas organizaciones internacionales expusieron sus experiencias sobre el tema. En dicha oportunidad participaron: IBASE y el Observatorio Social, ambos de Brasil, Pierre Hupperts (Holanda) y Sergio Herrera (Argentina).
- *Capacitación:* se trató de cursos de formación sobre la temática y la pragmática de la RSE a miembros de la Plataforma. Por ejemplo, en 2005 efectuaron una actividad de capacitación a cargo de Bart Slob (Centro de Investigaciones sobre Empresas Multinacionales -SOMO- de Holanda) en el que se trató la experiencia de conformación de la Plataforma holandesa.
- *Investigación y seguimiento:* se trataba de conocer las medidas y acciones implementadas por las entidades adherentes en pos del cumplimiento de los principios a los que suscribieron. Fue en este marco que la Plataforma realizó el seguimiento del cumplimiento de los pactos que se habían firmado y tenían vinculación con la RSE, por

ejemplo “Pacto Global: Informe 2005” y su Reedición 2006-2007,<sup>67</sup> y el “Documento de Posicionamiento Sobre la Industria Celulosa.”

Todas las actividades señaladas implicaron la construcción de alianzas con universidades, centros de investigación, medios de comunicación y otros grupos latinoamericanos o europeos similares.

## 5 Estructura y Proceso de Gobierno

El Consejo de Dirección de las Organizaciones Miembros (también denominado *Plenario*) era el órgano máximo de gobierno, conformado por un representante de cada una de las instituciones integrantes. Se ocupó de fijar las políticas de desenvolvimiento de la Plataforma en un todo de acuerdo al propósito de la misma y de velar por su estricta aplicación por parte de los órganos ejecutivos de la organización (Comité de Ejecución y Secretaría Ejecutiva, que serán explicados más adelante). Las decisiones se tomaron preferentemente a través de la construcción del consenso, aunque si esto no era posible se recurrió al mecanismo de votación, y en este caso cada organización miembro contaba con un voto. Los ámbitos de decisión se diferenciaban según las siguientes incumbencias:

- *Decisiones institucionales*: se definieron buscando el acuerdo entre las organizaciones presentes, previo debate en el marco de las Reuniones Plenarias Internas. Algunos ejemplos del tipo de decisión institucional fueron las definiciones sobre qué organizaciones y/o personas estaban en condiciones de participar en los proyectos de investigación o adscribir al seguimiento del Pacto Global.
- *Decisiones temáticas*: tomadas en cada comisión de trabajo (por caso, la de Investigación o Difusión). Debían ser propuestas al Consejo de Dirección de las organizaciones asociadas, respetando los consensos y postulados teóricos y políticos de la Plataforma.
- *Decisiones administrativas*: consideradas de rutina, fueron tomadas por la Secretaría Administrativa con posterior informe al Comité de Ejecución. Aquellas disposiciones que por su magnitud pudieran afectar parcial o totalmente al patrimonio de la Plataforma eran comunicadas al Comité de Ejecución, el que a su vez daba a conocimiento a las organizaciones integrantes.

Por otro lado, el Plenario contaba con diferentes ámbitos de reunión:

- *Reuniones plenarias internas*: se decidían cuestiones generales y específicas de las acciones de la Plataforma (incorporaciones de nuevos integrantes, análisis de los estados

---

<sup>67</sup>El Pacto Global, también conocido internacionalmente como *Pacto Mundial* o *Global Compact*, es una iniciativa desarrollada por Naciones Unidas que intenta promover un conjunto de principios medioambientales y sociales de carácter universal. Fue presentada por el secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, el 31 de enero de 1999 en el Foro Económico Mundial de Davos, Suiza. El objetivo del Pacto es que esta política forme parte de los modos de comportamiento de las empresas, y en sus operaciones y actividades con los distintos grupos de interés con los que interactúan.

económicos y financieros de la Plataforma, etc.). La periodicidad de estas reuniones estuvo dada por las necesidades, aunque se desarrollaban un mínimo de seis por año.

- *Reuniones plenarias públicas:* se trataron temas previamente acordados, reflexiones y discusiones, convocando a profesionales y organizaciones en función de la temática planteada, excediendo así a las organizaciones que conformaban la Plataforma.
- *Reuniones plenarias extraordinarias:* se realizaron en dos oportunidades anuales, la primera, al iniciar el año, en donde se estableció la planificación político-estratégica. La segunda cerró el año y se presentó la rendición de cuentas, la evaluación del cumplimiento de los resultados de los objetivos estratégicos planificados y las acciones - de gobierno y de la Plataforma- realizadas<sup>68</sup>.

La Plataforma también contó con reuniones de comisión, en las que se trabajaron temas específicos vinculados a sus propósitos (por ejemplo el seguimiento del Pacto Global). Estas reuniones podían ser convocadas por las propias comisiones temáticas en la persona de sus secretarios, los cuales fijaban las periodicidades de sus reuniones de acuerdo a necesidades y criterios particulares.

## **6 Estructura y Proceso de Gestión**

---

En forma complementaria a la tarea a cargo del Plenario, la Plataforma contó con dos órganos ejecutivos: el Comité de Ejecución y la Secretaría Ejecutiva.

El Comité de Ejecución estuvo integrado por tres organizaciones de la Plataforma, elegidas por el Consejo de Dirección de Organizaciones Miembros. Sus funciones fueron las siguientes:

- Consolidar y hacer efectiva la planificación estratégica establecida por las organizaciones asociadas, en un todo de acuerdo a los principios de la Plataforma.
- Mantener informados regularmente al Consejo de Dirección.
- Facilitar y orientar a las comisiones para eventuales trabajos en conjunto.
- Mantener contacto regular con otras organizaciones, con el visto bueno de las instituciones que integraban la Plataforma.
- Supervisar la Administración.
- Intervenir en la solución de situaciones de conflicto en salvaguarda de los intereses de la Plataforma y sus organizaciones.

---

<sup>68</sup> Como se ve, la Plataforma le daba un uso no convencional al término, ya que habitualmente las reuniones “extraordinarias” no suelen ser planificadas y son convocadas por las partes cuando la importancia y/o urgencia del tema a tratar no admite esperar hasta la próxima reunión pautada formalmente, llamada “ordinaria”.

En cuanto a la Secretaría Ejecutiva, fue el órgano a cargo del Comité de Ejecución. Esa función era desarrollada por una persona que desempeñaba ese rol en carácter voluntario hasta que se obtuvieran fondos para poder reconocer el cargo. Tenía como funciones:

- Rendir cuentas sobre los fondos de la Plataforma a organizaciones miembros y a donantes.
- Llevar el control de los gastos y recursos en función de las normas legales vigentes.
- Preparar y enviar las agendas y minutas de las reuniones del Consejo de Dirección, así como la elaboración de los documentos que surgieran como resultado del trabajo en conjunto.
- Organizar las Comisiones Temáticas en la medida en que estas lo requieran.
- Efectuar la comunicación externa, según la fijación de políticas, lineamientos y orientaciones realizada por el Comité de Ejecución.

La división de tareas ejecutivas se puso en marcha a comienzos de 2005, en un marco de responsabilidades específicas definidas por escrito. Sin embargo, en la práctica se generaron superposición de funciones y confusión de roles. Esta situación provocó conflictos entre los integrantes del Comité Ejecutivo y la Secretaría Ejecutiva, que no pudieron resolverse modificando las funciones y procedimientos acordados. La dinámica de funcionamiento iba mostrando la anulación de las fortalezas de ambas funciones, la oposición de las fuerzas en tensión en vez de la construcción de la sinergia y colaboración esperadas, por lo cual se llegó a la decisión de disolver ambos organismos para no seguir agudizando un proceso altamente negativo que alertaba sobre el riesgo de una fractura institucional. Ante el mencionado escenario, las funciones de gestión de la Plataforma fueron asumidas llevando la organización a la instancia de Plenario, ámbito que podría ser considerado de transición pero que resultaba muy valorado por los integrantes.

Finalmente, la planificación del trabajo contó con un documento rector, el Plan Anual, desarrollado en base a las necesidades y prioridades establecidas por las organizaciones miembros y las consultas con las Comisiones Temáticas.

## **7 Patrimonio y Financiamiento**

---

La Plataforma financió sus actividades a través de la presentación de proyectos que realizaron sus integrantes, pues no contaba con el marco jurídico para hacerlo por sí misma. El financiamiento debió responder a la planificación conjunta suscripta en el Plan Anual, y la búsqueda del mismo fue exclusiva responsabilidad del conjunto de las organizaciones asociadas, quienes pudieron delegar estas tareas. Cualquier acción o iniciativa conjunta o individual, destinada a obtener financiamiento para la Plataforma, tuvo que ser puesta en conocimiento del Consejo de Dirección, o Plenario, para su tratamiento.

Si bien no hubo un criterio de distribución de recursos económicos claramente definido, la



situación de hecho hizo que cada miembro que pudo obtener recursos para proyectos específicos los compartiera en el seno de la Plataforma.

No contaron con personal rentado permanente, pero aquellas personas que asumieron la gestión de los proyectos y llevaron adelante algunas actividades de coordinación operativa recibieron honorarios por esas tareas, con recursos provenientes de las entidades de apoyo o de algunas de las organizaciones integrantes de la Plataforma. Con este formato trabajaron alrededor de 20 personas por año.

Finalmente, dado que no poseían sede propia, las reuniones de trabajo se realizaron en las sedes de las organizaciones asociadas a la Plataforma.

## **8 Resultados Alcanzados**

---

Se distinguieron dos tipos de resultados, los vinculados al cumplimiento de los propósitos de la Plataforma y al desarrollo de la misma. En cuanto a los primeros, se encontraban:

- Seguimiento colectivo de los pactos internacionales vinculados a la RSE, por ejemplo el Informe 2005 del Pacto Global, y su reedición 2006-2007.
- Desarrollo de productos colectivos concretos y documentos que hicieron al posicionamiento conjunto, por ejemplo el trabajo realizado sobre la industria celulosa.

En cuanto al desarrollo de la Plataforma se resumen los siguientes:

- Lograr un acuerdo consensuado sobre la modalidad de funcionamiento. El mismo además fue explicitado a través de su Protocolo de Funcionamiento.
- Superar instancias de fractura y cohesión en decisiones consideradas críticas.
- Valorar la tarea conjunta, logrado a través del trabajo de las Comisiones Temáticas.
- Profundizar la pertenencia institucional y aportar al cumplimiento de los objetivos.

## **9 Principales Hitos, Cambios y Dificultades**

---

Los miembros diferenciaron tres etapas a lo largo de la trayectoria de la Plataforma:

1. *“Inicio”*, transcurrió entre 2004 y 2005: se realizó la convocatoria a las organizaciones asociadas. Se observó un fuerte liderazgo por parte de Poder Ciudadano y la Fundación SES.
2. *“Fundación”* entre 2005 y 2006: se sentaron las bases de actividad de la Plataforma, con la creación del protocolo de funcionamiento y su presentación “en sociedad” a fin de ese año. Se realizó un trabajo temático intenso en comisiones y se puso en funcionamiento el Comité de Ejecución y la Secretaría Ejecutiva.

3. “Crisis y oportunidad” se extendió desde 2006 hasta 2007: lo más evidente de este período, de final abierto, consistió en la disolución de la Secretaría Ejecutiva y del Comité de Ejecución. Los conflictos que atravesaban la Plataforma instalaron la reflexión acerca de las modalidades de conducción (ámbitos, estilos de liderazgo, pertinencia de las funciones, etc.) y, aunque pusieron en juego su continuidad, permitieron un *impasse* para reelaborar las pautas y la dinámica de funcionamiento. Se preguntaron si no existiría un falso dilema entre un modelo horizontal y la incorporación de funciones en orden a la constitución de una organización que podría terminar siendo jerárquica. Se aceptó que la tensión era real pero que no necesariamente eran fuerzas que tendrían que plantearse como contradictorias. Así, por un lado, cada integrante reconoció la importancia de la legitimación de las tareas de conducción, mientras que por el otro se identificó la necesidad de la participación horizontal como cultura de red. Para la Plataforma en 2007 seguía como tarea pendiente encontrar cómo articular liderazgo y cultura organizacional participativa.

## 10 Principales Desafíos y Planes

---

La Plataforma enfrentó el siguiente escenario, con desafíos que suscitaron correspondientes planes:

- Reconstruir las funciones de gestión -asumidas originalmente por el Comité Ejecutivo y la Secretaría Ejecutiva- con un modelo flexible que permitiera consolidar una cultura activa, horizontal, eficaz y participativa. Para tratar este desafío se plantearon recuperar la función de gestión y ejecución de las políticas fijadas por el cuerpo de gobierno, de manera que acompañe las decisiones del Plenario y resulte confortable para su membresía.
- Ampliar la estructura rentada (en 2007 contaban sólo con una persona en estas condiciones). Desarrollar una estrategia de sustentabilidad que permitiera incorporar más personas responsables de tareas específicas fue la manera de afrontar ese reto.
- Acceder a proyectos y fuentes de financiamiento en forma más efectiva y sin depender de las organizaciones asociadas. Para esto, consideraron que la obtención de la personería jurídica les facilitaría ese salto cualitativo necesario.
- Contar con un plan estratégico renovado y un conjunto de actividades que aglutinaran y consolidaran la cohesión de los miembros.

## 11 Recomendaciones

---

Frente a la pregunta sobre cuáles serían las sugerencias de Plataforma a otras redes, sus miembros resaltaron que es fundamental:

- Despersonalizar los compromisos de las organizaciones integrantes. Se trató de asegurar el apoyo de la institución miembro, más allá de las personas que la representarían.

## CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

---

- Articular eficacia y participación. Valorar una cultura de la colaboración horizontal y de genuina participación democrática en la toma de decisiones, que conviviera en su implementación con una coordinación eficaz y flexible.
- Enfocarse en cumplir los propósitos ayudó a superar los conflictos que solían presentarse.

# 4

Práctica significativa y replicable:

## **Las Comisiones Temáticas como Facilitadoras del Trabajo Colaborativo y la Cohesión Institucional**

---

Esta práctica destaca la organización del trabajo y la colaboración entre los miembros de la Plataforma Argentina de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Responsabilidad Social Empresaria. Tal modalidad de trabajo en equipo a través de Comisiones Temáticas fue un modelo valorado positivamente por la Plataforma, ya que aportó al cumplimiento de los objetivos a partir de las habilidades desplegadas por cada uno de sus integrantes, al mismo tiempo que ayudó a la profundización de la pertenencia institucional.

---

### **a) Problemática a la que Responde**

La Plataforma tenía una estructura de gestión que le permitía afrontar la ejecución de proyectos y la presentación de iniciativas conjuntas ante entidades de apoyo. Es decir que frente a una tarea concreta contaban con un mecanismo acordado entre todos sus integrantes que le facilitaba la distribución de tareas y responsabilidades de una manera no aleatoria. Sin embargo, la Plataforma atravesó una serie de conflictos vinculados con sus órganos de conducción y de gestión que dificultaron el desarrollo normal de las actividades y de los compromisos establecidos.

En este contexto, se presentaron tres desafíos: preservar los propósitos institucionales, el del cumplimiento de los proyectos asumidos con anterioridad, así como la necesidad de fortalecer la pertenencia de un importante número de sus integrantes cuya continuidad en la Plataforma se había puesto en duda.

Debe tenerse presente que, aunque las comisiones temáticas eran una instancia interna de división del trabajo prevista en el Protocolo de Funcionamiento de la Plataforma, no se habían implementado sistemáticamente.

### **b) Quiénes Participaron en su Diseño**

Tal como ya se mencionara, la existencia de las Comisiones estaba prevista por el Protocolo de Funcionamiento de la Plataforma. Sin embargo, fue la Secretaría Ejecutiva junto con los dos miembros promotores de la Red (Fundación Poder Ciudadano y Fundación SES) los que, buscando soluciones para la situación conflictiva y la falta de un cuerpo de gestión específico, impulsaron la puesta en marcha del modelo de comisiones temáticas. De esta forma distribuyeron entre los miembros de manera orgánica las tareas de gestión y la responsabilidad de ejecución de las actividades programadas.

**c) Proceso de Desarrollo**

El proceso de trabajo en equipo según comisiones temáticas estuvo alineado con los procedimientos pautados en el Protocolo de Funcionamiento y puede describirse de este modo:

1. *Presentación de la propuesta de conformación de la comisión:* Establecida la necesidad de distribuir ordenada y sistemáticamente la tarea propuesta por la Plataforma se definieron las áreas específicas y se las ordenó temáticamente. Cumplido esto, la primera instancia consistió en la presentación de la comisión temática ante el Plenario, justificando la necesidad de su creación y demostrando que está alineada con el Plan Anual. Aprobada la necesidad de creación de una comisión temática específica, se pudo proceder a su constitución. Este procedimiento fue cumplido en diversas ocasiones, según proyectos previamente aprobados. Ejemplos de esta situación fueron el Seguimiento del Pacto Global, el documento de posicionamiento sobre Balance Social y el relevamiento sobre industria celulosa.
2. *Constitución de la comisión temática:* Siempre según el Protocolo, las comisiones debían estar integradas por representantes de las organizaciones miembros que así lo desearan; el segundo paso consistió en la apertura de la lista de integrantes. En todos los casos, las comisiones podían invitar a participar de las actividades a otras organizaciones que no integraban la Plataforma (por ejemplo la Universidad de Buenos Aires –UBA-, en la Comisión de Seguimiento del Pacto Global), así como también adherir y/o asociarse a acciones de otras instituciones no incorporadas al colectivo. Luego, las entidades postularon a los candidatos, y la modalidad de su contratación varió en función del proyecto que desarrolló cada comisión.
3. *Puesta en marcha de la comisión:* El diseño del plan de trabajo y la designación de un coordinador y un secretario era función obligada para iniciar la tarea de la comisión. Por tanto, una vez definidas estas funciones, se abocaron al desarrollo de diversas actividades, entre las cuales se destacaron las siguientes:
  - Planificaron las actividades por módulos de acción, permitiendo de esta manera que los miembros eligiesen participar de manera activa en todo el proceso, acompañar la iniciativa apoyando algunos módulos o participar sólo en uno de ellos.
  - Convocaron a los miembros integrantes que voluntariamente querían participar, a los interesados no miembros de la Plataforma, y elaboraron de manera conjunta los objetivos, el plan de trabajo y la distribución de responsabilidades en función de la disponibilidad y la capacidad de realizar las acciones previamente establecidas en el plan.
  - Pautaron entre todos el calendario completo de reuniones con anterioridad y realizaron las citaciones correspondientes de manera sistemática.
  - Presentaron los objetivos, plan y modalidad planteada de funcionamiento para ser aprobados por el cuerpo directivo.
4. *Desarrollo de las tareas de la comisión:* Los integrantes de la comisión asumieron su función según el acuerdo realizado previamente con la organización integrante de la

Plataforma, que los había postulado, y de las entidades que no eran miembros pero que se asociaron a la iniciativa. El Coordinador de la comisión debió informar al Consejo de Dirección sobre el grado de avance del plan oportunamente presentado y aprobado. Complementariamente, fue función del secretario de la comisión elaborar las actas correspondientes a cada reunión y conservarlas en archivo. En caso de presentarse dificultades (por ejemplo rotación de voluntarios, modificaciones presupuestarias, etc.), era el Consejo Directivo el responsable de prestar ayuda para su resolución. Cabe señalar que la “longevidad” de una comisión estaba en relación con las necesidades del proyecto que llevaba adelante; así, una vez agotado el proyecto, o si no hubiese integrantes dispuestos a sostenerlo, estaba prevista su disolución. En este sentido es que se puede hablar de éstas como comisiones *ad hoc*.

5. *Presentación de productos y resultados*: Habitualmente los productos de las comisiones temáticas eran presentados públicamente en dos instancias:
  - El Plenario, donde las comisiones describían avances y mostraban los resultados, con el objetivo de generar un intercambio y finalmente lograr la aprobación.
  - La segunda instancia se buscaba que fuera pública y abierta, tal como la que se realizó en la sede de la UBA en el caso de la Comisión de Seguimiento del Pacto Global.
  
6. *Evaluación de los logros y eventual cierre de la comisión*: Luego de las presentaciones pertinentes, las comisiones realizaron un proceso de evaluación que les permitió definir si se habían cumplido los propósitos expresados en el plan de acción: en caso de que se juzgara que los había cumplido, se disolvía. En caso que las conclusiones indicaron que aún se requería el desarrollo de actividades, se presentaron los resultados de la evaluación ante el Plenario y se solicitó aprobación para continuar. Si la decisión era afirmativa, la comisión se mantuvo activa hasta que concluyó satisfactoriamente con las tareas delegadas.

#### **d) Herramientas Utilizadas y Procedimientos**

Para facilitar el intercambio y agilizar el uso del tiempo compartido, en general los miembros de las comisiones utilizaron herramientas mixtas de trabajo –por ejemplo reuniones presenciales y virtuales-, aunque los procedimientos elegidos dependieron directamente de la tarea delegada en cada comisión.

En el caso de la Comisión Seguimiento del Pacto Global, fueron nueve las organizaciones propuestas e involucradas por parte de la Plataforma, pero el peso mayor de la tarea y la participación en todos los módulos quedó a cargo de dos personas: tratándose de una investigación compleja, fue estratégico concentrarse en la eficacia y en la maximización del uso de los recursos. Cabe señalar que, en búsqueda de eficacia, desarrollaron estrictas pautas de trabajo, por lo cual se fueron generando procedimientos pautados e instrumentos compartidos, como planillas y protocolos de seguimiento de las actividades (por ejemplo, el envío de cartas a las empresas adheridas al Pacto Global requirió definir pautas de recepción de respuestas, carga

de datos, procesamiento y análisis de información, presentación de resultados, etc.).

**e) Resultados Alcanzados**

La estrategia de conformación de comisiones temáticas resultó una estrategia que:

- Favoreció la distribución de tareas y el trabajo en equipo.
- Impactó positivamente entre los integrantes de las comisiones y entre los restantes miembros de la Plataforma. Esto profundizó los vínculos entre los integrantes de la Comisión y afiató un “espíritu de cuerpo.”
- Aportó al cumplimiento de los objetivos programados.
- Constituyó una referencia para explorar un modo posible de funcionamiento que demostró su validez en momentos de alta conflictividad institucional.
- Permitió el aprovechamiento de las capacidades diferenciales entre los miembros y la incorporación voluntaria de participantes no integrantes de la Plataforma, lo que llevó a ampliar sus posibilidades de impacto y alcance.

**f) Sugerencias para la Práctica**

En vistas de su experiencia, la Plataforma realizó las siguientes tres sugerencias:

- Desarrollar comisiones temáticas *ad hoc* facilita el “verdadero trabajo en equipo” y resulta altamente efectiva para la racionalización de recursos.
- Fijar pautas de trabajo estrictas, pues conviene distribuir claramente las responsabilidades y establecer plazos de implementación si se busca construir modelos efectivos de comisiones temáticas *ad hoc*. Se debe buscar una coordinación flexible y participativa pero que a su vez desarrollara un perfil sólido y profesional.
- Sistematizar el acuerdo establecido con las entidades respecto de la participación de sus miembros en las comisiones. Resulta básico que las entidades –dejando constancia por escrito- sostuvieran a los miembros propuestos a lo largo de todo el proceso que requirió su participación y que no prestaran una colaboración esporádica o poco previsible. Los compromisos difusos van en desmedro del cumplimiento de objetivos.

## **Anexo 1 - Datos de Contacto:**

### *Plataforma Argentina de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Responsabilidad Social Empresaria*

---

**E-mail:** [plataformarse@gmail.com](mailto:plataformarse@gmail.com)

#### **Listado de integrantes:**

- Fundación SES
- Fundación El Otro
- Fundación Geos
- Fundación Poder Ciudadano
- Fundación Vida Silvestre
- Fundación Ambiente y Recursos Naturales
- Consumidores Argentinos
- Unión de Usuarios y Consumidores
- Proconsumer
- Red Internacional de Genero y Comercio - Punto Focal Argentina
- Intersindical.com
- Incasur
- CTA Internacionales
- CCT Internacionales



**5**

Nombre de la entidad:

**Red Argentina de Bancos de Alimentos**

---

La Red Argentina de Bancos de Alimentos era una organización de segundo grado (Federación) conformada por 14 Bancos de Alimentos de distintas localidades de la Argentina. Su misión fue potenciar el accionar de los Bancos de Alimentos y el desarrollo de alianzas estratégicas que favorecieran la reducción del hambre y la desnutrición y promovieran la educación, contribuyendo a la promoción de la dignidad de cada ser humano en el país.

Los Bancos de Alimentos son entidades sin fines de lucro que se ocupan de ayudar a los que padecen hambre, solicitando, almacenando y distribuyendo alimentos aptos para el consumo. Además, promueven la educación acerca del problema del hambre y la desnutrición.

---

**1 Historia**

---

La primera iniciativa Red Argentina de Bancos de Alimentos (RBA y/o la Red) surgió en Buenos Aires en 2001 como intento de respuesta al problema de la desnutrición. En ese momento se identificó que había una capacidad de alimentación ociosa, producto del desecho y la mala distribución. Es así que primero se tomó contacto con integrantes del Banco de Alimentos de los EE.UU. y, más tarde, con la ayuda de un voluntario de la organización estadounidense que se encontraba en la Argentina, comenzaron las gestiones para la creación de un Banco de Alimentos en este país.

Con estos antecedentes, en abril de 2001 se produjo la primera entrega del Banco de Alimentos de Buenos Aires, sito en la provincia homónima bajo la forma jurídica de fundación. A partir de esta instancia surgieron nuevos Bancos de Alimentos (en adelante BA) en otros puntos del país, situación que promovió el primer encuentro conjunto en la provincia de Mendoza, en el mes de junio de 2003. Producto del trabajo de esta reunión -y de la percepción de “hermandad” entre los participantes- fue el primer acuerdo de trabajo firmado ante un escribano por todos los miembros. Posteriormente, en mayo de 2004, se realizó el segundo encuentro en la ciudad de Tandil, donde se redactó la misión y se visualizó la necesidad de formalizar jurídicamente a la Red. La constitución de la Federación de Bancos de Alimentos se efectivizó en el mes de octubre de ese año, luego de realizar el tercer encuentro en la ciudad de Buenos Aires, donde los primeros siete miembros redactaron el Acta Constitutiva.

## **2 Propósito, Impacto y Resultados Buscados**

---

En sus inicios, la Red tuvo como misión la reducción del hambre y disminuir el excedente de alimentos que se desperdiciaba, objetivos principalmente impulsados por la situación social que vivía la Argentina en 2001. A medida que los BA lograron estabilizar su funcionamiento y manejar con eficiencia la distribución de alimentos, la RBA replantearon su misión y comenzaron a incorporar programas de promoción y desarrollo humano que acompañaran la distribución de la prestación alimentaria. Los mencionados programas orientaron su acción a la capacitación sobre nutrición, conservación y producción de alimentos.

Posteriormente, la misión de la Red se amplió y pasó a potenciar el accionar de los Bancos de Alimentos y el desarrollo de alianzas estratégicas que favoreciesen la reducción del hambre y la desnutrición y fomentasen la educación, contribuyendo a la promoción de la dignidad de cada ser humano en la Argentina. Por lo demás, su visión consistió en ser una organización eficiente, que impulsase la unidad y el compromiso para reducir el hambre y la desnutrición y promoviese la educación. Así entonces, sus objetivos eran:

- Mitigar el problema del hambre y la desnutrición de la Argentina.
- Promover la creación de nuevos Bancos de Alimentos.
- Asistir, capacitar y trabajar junto a los Bancos de Alimentos en la asistencia alimentaria y en programas de desarrollo humano vinculados a la alimentación.
- Coordinar los intercambios de excedentes de alimentos entre los Bancos del país.
- Representar a los Bancos de Alimentos en el plano nacional e internacional.
- Auditar a los Bancos de Alimentos, para asegurar el cumplimiento de los procedimientos que garantizan similares estándares de calidad entre los miembros.
- Reducir al mínimo posible el descarte de productos alimenticios que son aptos para consumo humano aunque no puedan ser comercializados.

## **3 Miembros de la Red**

---

Los Bancos de Alimentos que integraban la Red eran entidades autónomas que tuvieron como actividad principal solicitar alimentos que las empresas, por distintos motivos, no comercializaban pero eran aptos para el consumo. Los alimentos donados se distribuyeron a comedores y otras instituciones que brindaban alimentación gratuita a sus beneficiarios.

La Red estaba conformada en su mayor parte por Bancos de Alimentos constituidos como asociaciones civiles o fundaciones. También existieron casos en que una organización de la sociedad civil previamente constituida, como la Fundación Luciérnaga, desarrollara el Banco de Alimentos como uno de sus programas institucionales. Esta última modalidad fue aceptada por la RBA teniendo en cuenta el tiempo que implicaba adquirir la personería jurídica, sobre todo en el interior del país. De todos modos, la Red exigió que a mediano o largo plazo los BA obtuvieran la independencia legal.

Si bien el número de participantes de los encuentros iniciales era mayor, la RBA inició su actividad con siete Bancos de Alimentos que firmaron el acta constitutiva. En el transcurso de los seis meses posteriores, se sumaron otros cinco. En 2007 la Red estaba conformada por 14 Bancos de Alimentos de distintos puntos del país: Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, La Plata, Mar del Plata, Tandil (Buenos Aires), Córdoba, Mendoza, Valle de Uco (Mendoza), Neuquén, Salta, Tucumán, Gobernador Virasoro y –dos- en Goya (estos últimos, en Corrientes). Además había dos Bancos de Alimentos, en carácter de adherentes, en Jujuy y Mar del Plata, y dos en formación en San Juan y San Rafael (Mendoza).

Aunque hubo casos excepcionales, el carácter de miembro adherente tuvo una duración de un año y fueron los miembros de la asamblea quienes definieron si un Banco adherente se incorporaba o no a la Red. Esta categoría estuvo vinculada a la necesidad de conocerse, capacitarse y construir confianza antes de incluirse como miembro pleno, aunque cabe aclarar que esta situación no impedía recibir alimentos por parte de la Red. Una vez finalizado el año y cumplidos los requisitos formales según estatuto -estar constituidos jurídicamente y cumplir con los estándares de calidad normatizados en el “Manual de Procedimientos” redactado por la Red-, debían transcurrir seis meses más para estar en condiciones de votar en la asamblea. Por otro lado, el incumplimiento de los procedimientos y la ausencia reiterada a las reuniones de trabajo eran motivos suficientes para la exclusión de los miembros de la Red. De hecho, en el pasado tuvieron que expulsar a dos Bancos de Alimentos por no cumplir con los requisitos exigidos.

Finalmente cabe apuntar que la Red promovió la conformación de nuevos Bancos de Alimentos (especialmente en lugares con un mayor índice de pobreza) y su incorporación a la Red.

## **4** Actividades Principales

---

Las principales actividades y servicios de la Red eran los siguientes:

- Coordinar la distribución de alimentos y su logística ante donaciones nacionales y/o intercambios de alimentos entre Bancos.
- Sistematizar procedimientos y estándares de calidad.
- Monitorear el cumplimiento de procedimientos.
- Capacitar a los miembros.
- Promover la creación de nuevos Bancos de Alimentos y brindar asistencia técnica para su creación y desarrollo.
- Sensibilizar a la sociedad sobre la problemática del hambre y la desnutrición.
- Generar alianzas con organizaciones, universidades, sector privado y público, etc. con el fin de contribuir a mejorar la situación nutricional de la Argentina y promover la educación.

La búsqueda de la estandarización de procesos entre los miembros de la Red apuntó a la credibilidad por parte de las empresas y organizaciones donantes, teniendo por objeto el reaseguro de la calidad de los alimentos que se distribuyeron y el manejo transparente y

responsable de cada BA. Una de las herramientas fundamentales que utilizó la RBA era el Manual de Procedimientos, la adaptación local de los estándares propuestos por el *Food Bank* de EE.UU., donde se planteaban los procedimientos para que cada BA cumpliera con las normas de calidad de logística y almacenamiento de alimentos y asegurase que los productos tuviesen la calidad buscada. Es importante remarcar aquí que cada Banco de Alimentos tuvo libertad en el manejo y la implementación de nuevos programas, siempre y cuando respetara las normas de calidad pautadas en los aspectos comunes a todos.

Además, en cada una de las reuniones presentaron un capítulo sobre nutrición e información útil a la comunidad, abiertos a la población en general.

## 5 Estructura y Proceso de Gobierno

---

La estructura de gobierno de la Red estuvo organizada de la siguiente manera:

- *Asamblea*: compuesta por un representante de cada BA. Se reunió una vez al año y fue el órgano máximo de decisión, definiendo las políticas institucionales. Participaron todos los miembros, pero solamente votaron los que cumplían los requisitos reglamentarios.
- *Comisión Directiva*: se encontraron al menos dos veces al año. La renovación parcial de los miembros era anual y su mandato duraba dos años. La presidencia fue rotativa y consensuada entre los miembros de la asamblea.
- *Comité Ejecutivo*: estuvo constituido formalmente por cinco miembros que se reunían mensualmente. Sin embargo, las reuniones mensuales se ampliaban a todos los BA. Por cuestiones de distancia fue dificultosa la presencia de todos los miembros, por tanto se relevaron opiniones en forma previa a la reunión, a través del correo electrónico o por teléfono, y los acuerdos se construyeron en reuniones virtuales realizadas con apoyo del programa *Skype*. En estas reuniones se trabajaron temas relacionados con rendiciones y gastos, evaluación de avances de proyectos y demás actividades del día a día de la Red.

## 6 Estructura y Proceso de Gestión

---

En el mes de abril del 2007 se diseñó el plan estratégico de la Red (2007–2013) con la participación de todos los miembros y la facilitación de un consultor externo a la organización.

Si bien el espíritu de los BA y de la Red era el trabajo voluntario, la escala de la tarea requirió contar con un equipo de trabajo conformado por tres personas remuneradas. Entre el personal rentado contaron con dos personas con dedicación tiempo completo (función de Dirección Ejecutiva y Coordinación de Proyectos), y un asistente administrativo con dedicación parcial. Acompañaron la tarea voluntarios, abogados, contadores, escribanos, asistentes para eventos, etc., que colaboraron con las diversas áreas.

Con respecto al intercambio de comunicaciones entre los miembros, éste se realizó de manera electrónica o presencialmente en los encuentros anuales. En 2007 se estudió la posibilidad de

## CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

---

usar un sistema de “aula virtual”<sup>69</sup> para favorecer el intercambio y la participación activa de todos los miembros de la Red.

La Red gestionó fondos y servicios a nivel nacional (aunque esto no excluía la gestión propia de cada uno de los Bancos), contando para ello con la cartera de contactos que cada uno proveía para el conjunto. El criterio para la distribución de los alimentos obtenidos fue el siguiente: primero, la cantidad de beneficiarios y necesidades de cada BA y luego la evaluación de su capacidad operativa.

En cuanto a la transparencia en el uso de las donaciones y rendición de cuentas, fueron aspectos que la Red priorizó en sus procedimientos. En coherencia con esto, contó con los siguientes mecanismos de control:

- Auditoría a cada uno de sus miembros.
- Rendición de cuentas de cada donación con sistema de inventario informatizado monitoreado por la Red.
- Rendición de cuentas conjunta ante la asamblea.
- Auditoría externa a la Red realizada por la Red Global de Bancos de Alimentos.

## **7** Patrimonio y Financiamiento

---

El desarrollo de fondos estuvo basado en una estrategia que contempló las siguientes fuentes:

- Eventos anuales de capacitación e intercambio, solventados por donantes.
- Donaciones de empresas nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos específicos.

El financiamiento de la Red provenía de las fuentes mencionadas anteriormente. En el primer año, uno de los Bancos fundadores realizó un aporte para contribuir a la sustentabilidad de la Red durante más de un año.

Finalmente, la Red contó con un presupuesto anual de \$81.000 para gastos operativos y \$140.000 para los proyectos y servicios orientados a sus miembros.

---

<sup>69</sup> Espacio creado en Internet para realizar procesos de enseñanza y aprendizaje de manera no presencial que permitiría la comunicación sistemática de todos los miembros de la Red a través de foros, bases de datos, pantallas *On-line*, *Wikis*, *Blogs*, etc.

## 8 Resultados Alcanzados

---

Dado que la RBA funcionó como coordinadora de la distribución de alimentos a nivel nacional y de intercambios entre Bancos de Alimentos y brindó servicios de logística para todos los BA, dentro de los resultados pueden destacarse:

- Incremento en la cantidad y calidad nutricional de alimentos facilitada para el conjunto de la red.
- Distribución equitativa de alimentos entre Bancos, según criterios como cantidad de beneficiarios, necesidades y capacidad operativa.
- Aumento de equipamiento de los Bancos.

Desde el punto de vista del funcionamiento de la Red y de logros que hacen a la sustentabilidad de la misma se enfatizaron:

- Procesos estandarizados incorporados en cada Banco de Alimentos.
- Accesibilidad a los donantes mejorada y aumentada. Aumento de la confiabilidad de los donantes.
- Aumento de la visibilidad de los BA y de la problemática tratada por la Red.
- Interlocución consolidada con organismos nacionales e internacionales especializados en la temática de la seguridad alimentaria. Asimismo, la invitación a participar de la Red Global de Bancos de Alimentos significó un importante reconocimiento para la Red Argentina.

## 9 Principales Hitos, Cambios y Dificultades

---

El ciclo de vida de la Red permitió identificar las siguientes cinco etapas, cuya cronología se detalla brevemente a continuación:

1. 2003: sus características estuvieron relacionadas con el conocimiento mutuo y la traducción del espíritu y el marco conceptual que reunía a la Red.
2. 2004: período de “bisagra” según los miembros. Recibieron los primeros fondos para el sostén de la Red, producto de la donación de uno de los BA. La invitación a que los demás BA asumiesen la necesidad de desarrollar otras fuentes de financiamiento instaló un conflicto que fue resuelto a partir del diálogo y la mutua comprensión. En ese mismo año desarrollaron la misión y los objetivos de la Red.
3. Entre 2005 y 2006: se realizaron los encuentros anuales. La característica de esta etapa fue la cooperación entre los miembros.
4. Fines de 2006: el “reconocimiento externo”, señalan los integrantes, fue su indicador más relevante, producto de la invitación a participar de la Red Global de Bancos de Alimentos como miembros fundadores.

5. 2007: se confirmó que la estructura y los mecanismos funcionaban bien. Los procedimientos y estatutos lograron dar un marco para el entendimiento entre los miembros. En ese momento se completó el proceso de planificación estratégica y la redefinición de la misión conjunta. Una de las dificultades de la Red y su desafío más significativo estuvo vinculado a la consolidación del pasaje del “yo al nosotros”, por tanto, la Red se propuso profundizar aspectos que hacían a su identidad como conjunto.

## **10 Principales Desafíos y Planes**

---

La Red definió los “*Impulsos Estratégicos*” como los propósitos organizacionales para los próximos seis años que permitan llegar de la situación presente a la visión formulada para ese período. Dentro de los impulsos orientados al cumplimiento de la misión de la Red se propuso:

- Fomentar la creación de nuevos BA en zonas con alta densidad de pobreza.
- Enfocar los esfuerzos hacia los alimentos de mejor calidad nutricional y hacia el grupo etario más vulnerable en las comunidades (que en principio era el de 0 a 5 años de edad).
- Fomentar una deducción al impuesto de las ganancias para los BA, lograr la aprobación de una ley que facilite las donaciones (proyecto de Ley del Buen Samaritano<sup>70</sup>) e incidir en las políticas públicas, para lo cual realizarán alianzas y fomentarán la conciencia de la problemática del hambre y la desnutrición.

En relación a los impulsos orientados al fortalecimiento de la Red y después de una etapa de trabajo orientado a la visibilización externa de la RBA, los desafíos fueron: demostrar a sus propios miembros la importancia de trabajar en red y que el trabajo adicional que exigió ser parte de este colectivo (presentación de informes, cumplimiento de las normativas, exposición ante los monitoreos que llevó a cabo la Red, presencia en reuniones, entre otros) fue una inversión positiva a mediano y largo plazo. En esta línea, los directivos de la Red se propusieron fortalecer la identidad grupal y profundizar los vínculos interpersonales, generando proyectos conjuntos con resultados tangibles.

En definitiva, los temas a encarar podrían sintetizarse de la siguiente manera:

- Lograr sustentabilidad de la RBA.
- Mejorar la comunicación interna de la Red.
- Consolidar liderazgo y profesionalismo en la certificación de las actividades de los BA a través de las auditorías y/u otros procesos.
- Profesionalizar y lograr compromiso del *staff* y los voluntarios.
- Desarrollar un indicador para medir el impacto de los Bancos de Alimentos.

---

<sup>70</sup> Proponía eximir de responsabilidad a las empresas que acreditaran haber donado alimentos en buen estado ante eventuales problemas que sufrieran quienes los consumieran, pero no eliminaba ni el dolo ni la culpa. Es decir, presumía la buena voluntad del donante.

## **11** Recomendaciones

---

En base a su experiencia, los miembros del Banco señalaron las siguientes recomendaciones:

- La tolerancia y confianza en la dinámica conjunta obraron como valores esenciales al momento de la construcción de procesos colectivos, pues se trató de espacios de articulación cuyos resultados no eran tangibles a corto plazo pero fueron fundamentales para la consolidación de la red.
- La convergencia de valores y tener la misión y visión claras, fueron elementos imprescindibles para la cohesión de los miembros de una red.
- El compromiso de los miembros y el fortalecimiento de los vínculos internos constituyeron los andamiajes de los objetivos orientados a resultados.



**5**

Práctica significativa y replicable:

**Procedimientos de Monitoreo y Capacitación como Garantes de Calidad y Direccionalidad Común en una Red**

---

La Red Argentina del Banco de Alimentos (la Red) contó con una serie de procedimientos que garantizaron el cumplimiento de estándares de calidad en sus prestaciones. Esta práctica describe los procedimientos de monitoreo y las herramientas orientadas al logro de estándares de calidad similares en todos los participantes de la Red y en la capacitación de los mismos para alcanzar y sostener esos estándares.

---

**a) Problemática a la que Responde**

La Red consideró que la distribución de alimentos, el buen uso de las donaciones y la administración eficiente de los recursos era una tarea compleja, que presentaba variadas dificultades y requería de la incorporación de procedimientos ya probados exitosamente por distintas entidades.

Para la Red hay dos tipos de desafíos permanentes, el vinculado a los aspectos técnicos referidos a una manipulación eficaz de los alimentos y otro, relacionado con aspectos éticos que daban cuenta de la problemática de la distribución justa y transparente de los recursos. En vista de estos desafíos, la Red tuvo que minimizar los problemas técnicos y evitar prácticas negativas o poco transparentes. Así entonces, consideró necesario crear un servicio interno y elaborar un proceso de monitoreo que no fuera punitivo y que a su vez uniera la evaluación con la capacitación de los Bancos de Alimentos (BA) en aquellos ítems en que fuera factible o necesario fortalecer.

**b) Quiénes Participaron en su Diseño**

Para resolver estos problemas, representantes de los primeros BA participantes de la Red comenzaron a reunirse con la intención de identificar las necesidades comunes, evaluar los estándares de calidad de otros BA internacionales y elaborar una propuesta que fuera evaluada y enriquecida por el resto de los miembros.

**c) Proceso de Desarrollo**

En este proceso se identificaron tres pasos:

1. Evaluación de la situación, proponiéndose en una primera instancia contar con un Manual de Procedimientos que garantizara los estándares de calidad de cada uno de los BA. Esta herramienta fue diseñada en base al modelo del *Food Bank* de los EE.UU.

2. Diseño de un procedimiento que facilitara el relevamiento de información y que permitiera monitorear el estado de situación de los BA.
3. Planteo de la necesidad de que los procedimientos no generaran entre los asociados una sensación persecutoria, ni de evaluación alejada de sus propios intereses. Se buscó que estos procedimientos fueran vistos como una ventana de oportunidad para la mejora y conjuntamente, a la visita de monitoreo, se pudiera brindar capacitación de manera de generar medidas correctivas. Este instrumento fue terminado de desarrollar eficazmente.

#### **d) Herramientas Utilizadas y Procedimientos**

Contaron con dos herramientas que garantizaron que los miembros conocieran el marco de las actividades y los estándares requeridos, ya que describían los contenidos y dispositivos sugeridos por la Red para lograrlos. Estas herramientas fueron los estatutos y el Manual de Procedimientos, que se describen a continuación:

- *Estatutos*: describen los requisitos formales para la inclusión de un Banco a la Red, las premisas que “*como condición imprescindible, necesaria y excluyente*” deberán cumplir los Bancos a la hora de recibir alimentos y los mecanismos para la exclusión de un miembro que no cumpliera con alguno de los aspectos anteriores.
- *Manual de Procedimientos*: permite hacer operativos y llevar a la práctica aspectos mencionados en los estatutos de la Red. Sus capítulos eran:
  1. Relación con los donantes.
  2. Vínculos con entidades receptoras.
  3. Visitas a las entidades receptoras (frecuencia y modalidad de las observaciones de monitoreo a las organizaciones que reciben los alimentos).
  4. Circuito administrativo.
  5. Depósito (manejo, cuidado y seguridad de los alimentos).
  6. Marco legal vinculado a las donaciones de productos alimenticios.
  7. Directorio.
  8. Políticas de recursos humanos.
  9. Políticas generales.
  10. Criterios contables.
  11. Higiene y seguridad.

La Red poseyó además un procedimiento planificado y pautado específicamente, que le permitió evaluar y monitorear la calidad de las actividades de sus miembros y capacitarlos, que articulaba dos aspectos: el control del cumplimiento de la normativa interna y la capacitación *ad hoc* sobre aquellos aspectos que no reunían el estándar deseado.

En cuanto al monitoreo, éste se encuadró en el servicio de auditorías que llevó adelante la Red, para el cual recibió financiamiento externo y se implementó a través de una visita a cada uno de

sus miembros. Durante la visita se completaba una planilla conformada por una serie de preguntas que indagaban sobre cada uno de los aspectos reglamentados en el manual y los requerimientos legales según el estatuto de la Red (Ver *Anexo 1*), todos ellos vinculados a cada uno de los BA y las organizaciones a las que éstos entregaron los alimentos. Además de aspectos técnicos propios de los BA, el cuestionario preveía las siguientes preguntas que facilitaron la consulta sobre la evaluación de aspectos vinculados al funcionamiento de la Red: ¿Creen que la Red es beneficiosa para su trabajo? ¿Cómo? ¿Por qué?; ¿Creen que la Red debe mejorar? ¿Qué? ¿Cómo piensan que puede lograrlo?; ¿Cuál cree son los principales tres objetivos de la Red?; ¿Tienen algo para ofrecer a los demás BA? ¿Qué?

Finalmente, en cuanto al proceso de aplicación del instrumento de monitoreo, este era así:

1. Luego de un año de participación en carácter de adherente, la asamblea resolvió la incorporación del BA según los criterios previamente establecidos.
2. Anualmente los BA que conformaban la Red y los que estaban en formación, recibieron una visita de monitoreo a cargo de la presidenta, la directora ejecutiva, el encargado de atención a miembros y/o al menos un miembro de otro BA. En los BA de reciente incorporación se realizaron visitas con una frecuencia mayor. La visita de monitoreo tuvo por objetivo evaluar el grado de cumplimiento de los estándares de calidad establecidos y brindar capacitación *ad hoc* sobre aquellos aspectos más débiles. Durante la visita se mantuvo una reunión con el BA, otra con una organización receptora de los alimentos y otra con un donante o potencial donante. De esta manera se buscó resguardar la calidad en toda su cadena de distribución. Se confeccionó y dejó un informe escrito de la visita y, finalmente en esta instancia, las necesidades de capacitación detectadas fueron utilizadas como insumo para la selección de temas a profundizar en el encuentro anual de la Red.
3. En caso de incumplimiento de las normativas vigentes, se estableció que el BA recibiera en primer término capacitación *in situ* para mejorar los desvíos. Si la situación detectada no se corregía, el Banco recibía en primer término una amonestación, y si se reiteraba era suspendido por el plazo máximo de un año.
4. En última instancia, y para casos extremos, estuvo prevista la expulsión, la que se haría posible por sugerencia de la Comisión Directiva con el voto favorable de los BA en asamblea que representara el 51% de los BA asociados al momento de la votación. Para desafiliar a un BA debían llamar a asamblea extraordinaria y el BA en cuestión podría estar presente en el momento en que se tratara su caso y hacer oír su defensa, procurando tener reunidas todas las pruebas que hagan a sus derechos para ser analizadas en dicha reunión, y retirarse de la asamblea en el momento de la votación. En tales casos, las entidades respectivas no tienen derecho a formular reclamación alguna de carácter patrimonial.

#### **e) Resultados Alcanzados**

Contar con herramientas que describan exhaustivamente los procedimientos de los BA permitió arribar a los siguientes resultados:

- Convergencia de valores y procedimientos requeridos para ser un BA de la Red, explicitados y sistematizados por escrito.
- Claridad y orientación al momento de la inclusión de nuevos miembros o la exclusión de un integrante de la Red.
- Estándares de calidad conocidos por todos los miembros y el compromiso de trabajar de manera conjunta para lograrlos.
- Aplicación de procedimientos y ordenamiento de la información provista por los miembros, lo que permite la transparencia en el uso de los recursos.
- Credibilidad y alta valoración, por parte de los donantes, por poder contar información actualizada y verificable sobre el destino de los recursos y los resultados de los mismos.

**f) Sugerencias para la Práctica**

Realizaron las siguientes sugerencias:

- Contar con un procedimiento de evaluación de las actividades de la red, unido a la capacitación de sus miembros, requirió primero de un trabajo muy intenso en acordar los valores, las normativas y las pautas de funcionamiento conjunto.
- Este marco fue necesario como primer paso, pero además resultó altamente recomendable reglamentarlo formalmente y registrar todas estas decisiones por escrito, de manera sencilla y clara.
- Destinar tiempo y energía a dar a conocer al marco, facilitar su aplicación y compartir los aprendizajes. Esto redundó en un mejor funcionamiento de la red.
- Los procesos de evaluación y monitoreo requirieron de ajustes permanentes y flexibilidad para incorporar sugerencias propuestas por los usuarios, de manera de mejorar y enriquecer su eficacia.

## **Anexo 1: Documento de Monitoreo de los Bancos de Alimentos**

### **Visita de Seguimiento**

Nota: Este documento fue sintetizado. Se desarrollaron sólo aquellos ítems de interés general para organizaciones sin fines de lucro, dejando de lado los tópicos específicos para el monitoreo de los Bancos de Alimentos.

FECHA	
-------	--

	NOMBRE	FIRMA
AUDITOR		
RESPONSABLE BANCO DE ALIMENTOS		

### **Comentarios generales**

#### **Parte uno: Descripción del Banco de Alimentos**

Entidades receptoras

Reunión con Entidades Receptoras

Voluntarios

<i>¿Han firmado los voluntarios del Banco de Alimentos los siguientes documentos?</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
<i>Ficha de Voluntario (Anexo B-4).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Carta de Compromiso para Voluntarios (Anexo B-3).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b><u>Comentarios:</u></b>		

Manejo del Depósito

Edificio-Exterior del depósito

Plagas

Desechos

EDIFICIO-Interior del Depósito

Limpieza

Cuidado de los alimentos

Seguridad en el Depósito

Equipamiento del Depósito

Proceso de Entrada de Donaciones

Correcta Recepción

Alimentos llegan al depósito

Alimentos deben ser buscados

Clasificación para su almacenamiento

Proceso de Inspección

Proceso de Salida

Armado del Pedido

Entrega del Pedido

Inventario

Circuito de donaciones de alimentos

## Parte 2 – Mejores Prácticas

Directorio

	Si	No
¿Cuántos miembros posee el directorio?		
¿Cada cuanto se reúnen los directorios?		
¿Llevan actas de las reuniones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Hay un Comité Ejecutivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Hay asignación de tareas dentro del directorio? ¿Comités?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Hay personas con puestos operativos dentro del Directorio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Hacen Planificación Estratégica con fijación de metas a futuro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL**

¿Cuáles son sus objetivos y metas?

Comentarios:

Recaudación de Fondos

¿Cómo recaudan fondos hoy?

	Si	No
¿Realizan campañas o eventos especiales?		
¿Quién se hace cargo de este tema internamente?		
¿Resaltan la necesidad económica del Banco en las entrevistas con los donantes?		

Donantes de Alimentos

¿Cuál es su política de captación de nuevos donantes?

¿Cuántos kg. de alimentos promedio distribuyen por mes?

¿Cuáles son las principales empresas donantes del Banco?

¿Cómo hacen el seguimiento de los donantes actuales? ¿Hay contactos regulares?

¿Cuáles son los argumentos que usan para captar nuevos donantes?

	Si	No
¿Realizan cartas de agradecimiento de donaciones a todos los donantes?		
¿Realizan un reporte regular a los donantes sobre el destino de los alimentos donados?		
¿Quién se hace cargo de este tema internamente?		

Información Financiera

	Si	No
¿Tienen armado un presupuesto?		
¿Cuál es su gasto e ingreso promedio? Gasto: Ingreso:		
¿Cuál es el valor aproximado de alimentos que distribuyen por mes?		
¿Cuál es su ratio de gasto/beneficio (Valor alimentos distrib. / gasto)?		

¿Cuántos meses de reserva tiene? ¿Cada cuanto se hace rendición al tesorero?		
¿Tiene doble firma para sacar dinero?		
Hacen reportes del destino de todas las donaciones dinerarias. (ver ejemplos)		

#### Recursos Humanos

¿Cuántas personas rentadas tienen?
¿Cómo consiguen los voluntarios? ¿Cómo es el seguimiento?
¿Cuántos voluntarios tienen?
¿Hacen un conteo de las horas voluntarias?
¿Cuántas horas voluntarias tienen por mes?

#### Marketing / Apoyo en la Comunidad

¿Qué nivel de conocimiento tienen en la sociedad?
¿Cómo se comunican sus actividades a la comunidad?
¿Tienen un encargado de este tema?
¿Tienen mensaje claves para comunicar?

#### Necesidades

¿Qué necesidades tienen? Infraestructura, computadoras, equipamiento para el depósito, fletes, capacitación, etc., tipo de alimentos que no reciben.
--

#### Programas Especiales

¿Qué programas tienen además de distribución de Alimentos?
¿Realizan capacitación a las instituciones?
¿En que consisten?

#### Centros CONIN de prevención de la Desnutrición

¿Hay un Centro Conin en la ciudad?
¿Trabajan en conjunto con el Centro Conin? ¿Creen que puede ser posible trabajar en conjunto con ellos?



## CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

---

¿Conocen a alguien que quiera trabajar en la creación de un Centro Conin?

Red Argentina de Bancos de Alimentos

¿Creen que la Red es beneficiosa para su trabajo? ¿Cómo? ¿Por qué?

¿Creen que la Red debe mejorar? ¿Qué? ¿Cómo piensan que puede lograrlo?

¿Cuál cree son los principales 3 objetivos de la Red?

¿Tienen algo para ofrecer a los demás Bancos? ¿Qué?

**Documentos a repasar:** (la Red se debe llevar una copia de cada documento).

- a. Estatuto
- b. Fichas Entidad Receptora (modelo – sólo una copia de una ficha).
- c. Recibos o Convenios utilizados / Remitos (modelo – sólo una copia de un recibo y un remito).
- d. Presupuesto
- e. Plan de Acción/Estratégico (si existe)
- f. Ficha y Compromiso de Voluntario (modelo – sólo una copia de una ficha).
- g. Listado de donantes
- h. Exenciones impositivas
- i. Folletos del Banco y/o proyectos
- j. Estadísticas
  - Cantidad Entidades Receptoras
  - Cantidad Personas asistidas
  - Kilos entregados últimos seis meses
- k. CUIT

## **Anexo 2 - Datos de Contacto:** *Red Argentina de Bancos de Alimentos*

---

### **Socios:**

- **Fundación Banco de Alimentos de Buenos Aires**
- 

**Web:** [www.bancodealimentos.org.ar](http://www.bancodealimentos.org.ar)

**E-mail:** [info@bancodealimentos.org.ar](mailto:info@bancodealimentos.org.ar)

**Teléfono:** 011 4724 2334/0203/0016

- **Banco Alimentario de La Plata**
- 

**Web:** [www.bancoalimentario.org.ar](http://www.bancoalimentario.org.ar)

**E-mail:** [info@bancoalimentario.org.ar](mailto:info@bancoalimentario.org.ar)

**Teléfono:** 0221 424 3420

- **Fundación Banco de Alimentos de Córdoba**
- 

**Web:** [www.bancodealimentoscba.com.ar](http://www.bancodealimentoscba.com.ar)

**E-mail:** [info@bancodealimentoscba.com.ar](mailto:info@bancodealimentoscba.com.ar)

**Teléfono:** 0351 496 9212

- **Banco de Alimentos Manos Solidarias Mar del Plata**
- 

**E-mail:** [fmardel@velocom.com.ar](mailto:fmardel@velocom.com.ar)

**Teléfono:** 0223 475-6776

- **Fundación Banco de Alimentos de Mendoza**
- 

**Web:** [www.bdamendoza.org.ar](http://www.bdamendoza.org.ar)

**E-mail:** [info@bdamendoza.org.ar](mailto:info@bdamendoza.org.ar)

**Teléfono:** 0261 4244 044

## CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

---

- **Banco de Alimentos de Neuquén**

---

E-mail: awaksrl@aol.com

Teléfono: 0299 4488485

- **Banco de Alimentos, Goya, Corrientes**

---

E-mail: diana@agrupar.org.ar

Teléfono: 03777 420956

- **Banco de Alimentos de Salta**

---

Web: [www.basalta.com.ar](http://www.basalta.com.ar)

E-mail: MOIRA\_JAKONIUK@fmc.com

Teléfono: 0387 439 6053/ 439 0962

- **Fundación Banco de Alimentos Tandil**

---

Web: [www.bat.org.ar](http://www.bat.org.ar)

E-mail: [info@bat.org.ar](mailto:info@bat.org.ar) / [balimentos@speedy.com.ar](mailto:balimentos@speedy.com.ar)

Teléfono: 02293 449 149

- **Fundación Banco de Alimentos Tucumán**

---

Web: [www.bancodealimentostuc.org.ar](http://www.bancodealimentostuc.org.ar)

E-mail: [info@bancodealimentostuc.org.ar](mailto:info@bancodealimentostuc.org.ar)

Teléfono: 0381 428 0121

- **Banco de Alimentos de Valle de Uco (Mendoza)**

---

E-mail: [bdauco@gmail.com](mailto:bdauco@gmail.com)

Teléfono: 02622 451 193

- **Banco de Alimentos Ombú, Virasoro Corrientes**

---

E-mail: [jarruti@cableat.net](mailto:jarruti@cableat.net)

Teléfono: 03756 482 121

**Adherentes:**

- **Banco de Alimentos de Jujuy**

---

E-mail: [varba@arnet.com.ar](mailto:varba@arnet.com.ar)

Teléfono: 0388 154142577

- **Banco de Alimentos de Mar del Plata**

---

E-mail: [bancodealimentos@iglesiamdp.org](mailto:bancodealimentos@iglesiamdp.org)

Teléfono: 0223 475 6565

**6**

Nombre de la entidad:

**Red Argentina de Comercio Justo**

---

La Red Argentina de Comercio Justo estaba compuesta por 15 organizaciones localizadas en distintas provincias de la Argentina –Santa Fe, Río Negro, Buenos Aires, Formosa, Chaco y Ciudad Autónoma de Buenos Aires - que promueven la producción y comercialización de alimentos y artesanías basadas en el concepto de “comercio justo”.

El comercio justo es un movimiento económico alternativo que, en el marco de la “economía solidaria” y el “consumo responsable”, propone que los productores de bienes, servicios, ideas, creaciones, etc., trabajen en condiciones dignas, sin explotación, cobrando precios justos, cuidando el medio ambiente, preservando los derechos y realizando proyectos que mejoren la calidad de vida de sus comunidades. Estas relaciones comerciales se basan en beneficios recíprocos e intercambios justos, y su naturaleza trasciende el propio proceso económico.

---

**1 Historia**

---

La Red Argentina de Comercio Justo (RACJ y/o la Red) tiene su antecedente en la relación de intercambio y colaboración mutua entre cuatro organizaciones que desde hacía más de dos décadas brindaban apoyo a las comunidades de pueblos originarios de la Argentina con el propósito de favorecer el comercio de sus productos. Estas instituciones, vinculadas en su mayoría a la Iglesia Católica, encontraban respuestas a necesidades comunes (como la diversidad de productos, dificultades en el acceso a las comunidades debido a la lejanía, etc.), o a similitudes en las problemáticas sociales de las comunidades productoras de artesanías, a partir del intercambio informal que mantenían.

En el año 2003 una organización de origen italiano, vinculada al movimiento europeo de comercio justo de productos, se puso en contacto con una de las cuatro entidades argentinas que venían colaborando en este campo –la Asociación Civil Arte y Esperanza- y le propuso que invitara a otras asociaciones con características afines, de forma tal de emprender un proyecto orientado a la exportación de productos artesanales bajo los principios que orientan a dicho movimiento. Estos principios son: pago al contado, relación a largo plazo, respeto al medio ambiente, protección de la infancia, igualdad para el trabajo de las mujeres y realización de proyectos que mejoran la calidad de vida de las comunidades. En el mes de septiembre de ese mismo año se produjo el primer encuentro de organizaciones con el objeto de identificar a las entidades interesadas en la propuesta de “*formar parte de una red de organizaciones promotoras del comercio justo en la Argentina.*” Participaron de este evento 12 organizaciones provenientes de distintas localidades del país.

Más tarde, en 2004, cerca de 30 organizaciones convocadas por la Asociación Civil Arte y Esperanza y el mencionado organismo europeo se encontraron en la ciudad de Buenos Aires con el objeto de conocerse e iniciar un proceso de construcción de confianza que les permitiera llevar

adelante un proyecto de trabajo conjunto. En ese período se elaboró un acta de constitución de la Red<sup>71</sup> y de las 24 organizaciones que participaron en junio de 2004 de la firma del acta, 15 se encontraban activas en la RACJ a fines de 2007. A lo largo del año 2005 y 2006 se produjeron varios encuentros en las ciudades de Rosario y Buenos Aires, donde comenzaron a discutir los alcances y objetivos de la Red, los que quedaron plasmados en el estatuto redactado en el año 2007 con la finalidad de tramitar la personería jurídica de la Red Argentina de Comercio Justo.

## **2 Propósito, Impacto y Resultados Buscados**

---

La Red Argentina de Comercio Justo forma parte de un movimiento mundial surgido en Europa a fines de la década de 1960, a partir de que un grupo de organizaciones de ese continente tomaron conciencia de que las condiciones de intercambio comercial entre el norte y el sur del mundo occidental eran extremadamente desiguales. El comercio justo nació como una forma organizada en pos de la generación de mejores condiciones para los productores de los países pobres para que estos pudieran establecer una relación comercial directa con los consumidores de los países más avanzados, favoreciéndose de esa manera una distribución más equitativa del valor agregado de los productos.

El desarrollo local, la mejora de la calidad de vida, mejores precios para el consumidor y mayores ingresos para el productor, la protección ante la explotación infantil y el cuidado del medio ambiente son algunos de los beneficios que comparten por igual quienes adoptan los criterios del comercio justo y particularmente los integrantes de la RACJ. En función de estos valores y propósitos compartidos la RACJ se propuso:

- Desarrollar el mercado del comercio justo en la Argentina, vinculándose a los que trabajan en condiciones similares y tienen dificultades de comercialización.
- Fortalecer organizativa y económicamente la red de artesanos, a través de instancias de capacitación y de desarrollo de productos de acuerdo a los criterios del comercio justo.
- Promover redes de comercialización entre organizaciones de la Argentina, América Latina y Europa.
- Sensibilizar a la opinión pública sobre formas más responsables de producir y consumir.

## **3 Miembros de la Red**

---

En 2007 eran 15 las organizaciones de distintos lugares del país que integraban la Red. Desde los inicios de su conformación existió la idea de que las entidades que integraran la RACJ no debían ser del tipo empresarial ni generar intermediación comercial con fines de lucro entre el productor y el punto de venta. Estos requisitos se fueron consolidando y dieron por resultado la exclusión de algunas entidades que participaron en los primeros encuentros de intercambio y

---

<sup>71</sup> Ver acta de constitución de la RACJ en *Anexo 1*.

eran valoradas por sus pares por el trabajo de apoyo a las comunidades, pero su inclusión ponía en riesgo el concepto fundacional de la Red.

Respecto de los requisitos que tendrían que cumplir los miembros para ingresar, evaluaron solicitar una declaración jurada a todos los integrantes –se trate de miembros antiguos o nuevos-. La declaración debía explicitar qué productos comercializan, quién los produce y de qué manera (insumos y modalidad), así como también cómo está compuesta la cadena de valor y el tratamiento de los costos.

La incorporación de nuevos miembros siempre se había realizado a través de personas y/u organizaciones conocidas por los integrantes de la RACJ, pues este mecanismo funcionaba internamente como una certificación de confianza. Dado que la Red se organizaba regionalmente, la inclusión y el acompañamiento inicial de los nuevos miembros también ocurría a través de “*referentes regionales*”. En el año 2007 se encontraba cerrada la inclusión de nuevos integrantes, en vistas de que en ese momento se estaba tramitando la personería jurídica de la entidad. Esta determinación estuvo fundada en la idea de que “*incluir nuevos participantes en la Red significaría seguir agregando otras personas a la deliberación sobre el estatuto, corriendo el riesgo de alargar este proceso innecesariamente.*” Luego de la aprobación de la personería jurídica se abriría nuevamente la membresía.

Si bien el concepto de comercio justo era el aglutinante de los miembros de la Red, hubo ciertos temas del movimiento sobre los que no existían posiciones homogéneas (como la certificación de los productos y el circuito de comercialización, particularmente la inclusión de productos en supermercados), y profundizar en ellos podía ocasionar fracturas o conflictos. En consecuencia, decidieron que estos temas no serían el foco de interés de la Red y que tomarían como prioritarios sólo los aspectos convergentes como, por ejemplo, el resguardo de los principios del comercio justo y la promoción del diseño de una Ley que contemplara y favoreciera esta modalidad comercial en la Argentina.

Por otro lado, comenzaron a conformar nodos temáticos donde podían incluirse las organizaciones según sus intereses particulares, como por ejemplo la decisión de exportar y/o abrir nuevos puntos de venta. Finalmente, los integrantes de la Red reconocieron la importancia del trabajo asociado a través de la RACJ pero el caudal de trabajo cotidiano que significó llevar adelante cada organización hacía que la Red también fuera vista como un lugar de demanda. En cualquier caso, el espacio colectivo era vivido por los participantes como una inversión positiva y desde afuera se lo percibió como “*un sello de garantía de seriedad y calidad.*”

---

## **4** Actividades Principales

---

En el año 2007 la RACJ desarrollaba actividades centradas en tres ejes:

- *Actividades de apoyo mutuo*: la comercialización de productos según los criterios de comercio justo implicaron mayores costos vinculados a la fabricación y al acceso a los lugares alejados de los centros urbanos. Por tanto, la elaboración diseminada en localidades de un país extenso como la Argentina invitó a que las entidades se organizaran para planificar viajes conjuntos a las provincias y realizar de ese modo compras colectivas. También contaron con experiencias de exportación conjunta de

- artesanías y la puesta en marcha de una tienda de venta de productos entre organizaciones participantes de la Red.<sup>72</sup>
- *Reflexión conjunta*: generar intercambios y espacios de análisis crítico se convierte en una prioridad a la hora de profundizar prácticas basadas en valores que implicaron un paradigma de intercambio comercial diferente al propuesto por el modelo de mercado. Así, esta reflexión para la acción estuvo unida al diseño de estrategias que posibilitaron mantener el equilibrio entre los principios enarbolados por la Red y la relación costo-beneficio de todo emprendimiento comercial. Al mismo tiempo, después de accionar sobre la realidad, contar con un espacio colectivo de intercambio y reflexión permitió generar aprendizajes, produjo conocimiento y logró el resguardo y actualización de las ideas y valores de la RACJ.
  - *Capacitación*: contaron con espacios de formación destinados a sus miembros y los productores con quienes estaban vinculados. Los temas de capacitación se relacionaron con la elaboración de un sistema de costos, ajustes del diseño de los productos a las necesidades del mercado y modelos de producción que contemplaban temas de escala, etc. Habían recibido financiamiento por parte de un organismo del Estado nacional –el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación- para llevar adelante los espacios de capacitación y las asambleas.

## 5 Estructura y Proceso de Gobierno

Desde sus comienzos la Red llevó adelante la función de gobierno a partir del intercambio entre todos los miembros en los espacios de asamblea, que fue el máximo órgano directivo y el ámbito de toma de decisiones. Las asambleas se realizaron con una frecuencia anual, y la participación era abierta a todos aquellos que quisieran integrarse. Sin embargo, al momento de votar se contaba un voto por organización integrante de la Red.

En 2007 la Red constituyó una Comisión Directiva según la normativa vigente, para conformarse jurídicamente como asociación civil sin fines de lucro. Los cargos fueron ocupados por cada una de las organizaciones que integran la RACJ según la voluntad individual y el consenso de los integrantes. La renovación se realizó cada dos años utilizando el mismo mecanismo.

Los conflictos que tuvieron que resolver estuvieron vinculados con:

- *Delegación de funciones y apoyos de los miembros entre sí*: percibieron que lo que era tarea de todos y no tenía responsables claros se transformaba en “tierra de nadie”. Esta situación fue resuelta promoviendo que cada organización asumiera sólo aquellas actividades que realmente estaba en condiciones de llevar adelante, de acuerdo a los recursos que tuviera disponibles en cada oportunidad. Al mismo tiempo, respecto de las actividades que llevaba adelante cada organización y la relación con otros miembros de la Red, definieron que “todas no tienen obligación de participar de todo”. Por ejemplo, si una

---

<sup>72</sup> Eran dos organizaciones miembros de la Red, una de la Patagonia y otra que trabajaba en el Norte del país con la comunidad Wichi, que conjuntamente abrieron un local en la zona del *microcentro* de la capital argentina.



organización realizaba una feria no era necesario que todos los miembros de la Red participaran en ella.

- *Heterogeneidad de puntos de vista*: las discrepancias estuvieron especialmente referidas a temas vinculados a la certificación y comercialización de productos (por ejemplo, selección de puntos de venta y exportación). En este caso, como se explicó anteriormente, decidieron encarar y trabajar sobre los temas comunes y postergar la profundización de aspectos que generaban divergencias.

## **6 Estructura y Proceso de Gestión**

---

La extensión del territorio argentino y la diversidad de productos y organizaciones, requirieron utilizar el criterio de regionalización para llevar adelante aspectos operativos. El territorio se agrupó en cinco zonas (*Noroeste, Noreste, Cuyo, Pampeana y Patagónica*), donde cada una de ellas poseía un nodo o punto de coordinación, el cual se encargaba de administrar las actividades de la propia región, de fiscalizar el cumplimiento de los criterios fundamentales del comercio justo y de mantener los vínculos con el resto de la Red. Asimismo, en 2007 estaban en proceso de organización de “*nodos temáticos*”: por ejemplo, se conformó el de artesanías, con objetivos y actividades comunes que se manejaron con amplia libertad y no requirieron de autorización ni rendición de cuentas ante el conjunto.

Si bien en 2007 la estrategia de desarrollo de fondos fue prácticamente nula, entendían que el hecho de constituirse jurídicamente podría facilitar la obtención de fondos comunes.

En cuanto al aspecto comunicacional, la comunicación externa fue delegada en una persona integrante de la Red, con experiencia en ese campo. Esta gestión era evaluada satisfactoriamente por los miembros de RACJ, pues permitió instalar la temática en la agenda mediática y que el concepto de comercio justo comenzara a ser de conocimiento público. Con respecto a la comunicación interna, el correo electrónico fue la forma más habitual de intercambio que utilizaban. Las dificultades vinculadas con la distancia física entre las organizaciones y los altos costos que implicaba el traslado, fueron sorteadas con el uso de esta herramienta. Por medio del envío de correos electrónicos, entre otras cosas, circuló información sobre nuevos productores, se pautaron las agendas de las reuniones presenciales y se presentaron avances con respecto a las actividades asumidas.

## **7 Patrimonio y Financiamiento**

---

La Red recibió fondos en una sola oportunidad por parte de un organismo del gobierno nacional. La suma ascendió a un total de \$25.000 por el término de dos años y fue utilizado para los gastos de traslado e insumos de las asambleas realizadas en ese periodo. El proyecto fue financiado a través de una de las organizaciones integrantes de la RACJ, al mismo tiempo que otras dos entidades asumieron la función de veedoras, de manera tal de transparentar el buen uso de los fondos. Fuera de esta experiencia de apoyo externo, los gastos eran mayoritariamente cubiertos por los integrantes de la Red, la que no contaba con personal rentado ni sede propia.

## 8 Resultados Alcanzados

Los resultados obtenidos según los objetivos de la Red fueron, por ejemplo aumentar sus bocas de expendio y facilitar el acceso a los productores. Por otra parte, en los últimos años la temática del comercio justo se instaló en los medios de comunicación como producto del trabajo articulado de las organizaciones. Este resultado fue de gran importancia pues los principios éticos del comercio justo comprometen no sólo a los productores, sino también a los consumidores. La Red sentía que “*el concepto y la marca (comercio justo) están resguardados.*”

En tanto que desde el punto de vista de la articulación y desarrollo de la Red se logró:

- *Evitaron el conflicto y la fragmentación:* a partir de la focalización en los factores comunes de las organizaciones y soslayando las propuestas en las que había desacuerdos evidentes, se evitó la división, a la vez que se logró el cumplimiento de los resultados arriba mencionados.
- *Promovieron espacios de encuentro:* lograron instalar un espacio de encuentro presencial donde todos los miembros tenían posibilidades de realizar intercambios, establecer acuerdos y tomar decisiones estratégicas, además de capacitarse, informarse y fortalecer sus vínculos.
- *Lograron que la Red fuera el garante de sus miembros:* la rigurosidad del cumplimiento por parte de la RACJ de los principios en los que abreva el comercio justo hacía que cada una de las organizaciones que la componían resultara confiable para la sociedad.

## 9 Principales Hitos, Cambios y Dificultades

Podrían resumirse tres etapas por las que atravesó la Red:

1. *Conformación:* En 2004 se produjo el primer encuentro de convocatoria abierta que permitió a las organizaciones conocerse y ubicarse como parte de un movimiento más amplio vinculado al comercio justo.
2. *Superación de la crisis:* En 2006 atravesaron un momento crítico cuando aparecieron las primeras divergencias vinculadas a aspectos ideológicos que impactaron negativamente en la posibilidad de realizar acciones conjuntas, por ejemplo exportar productos, abrir nuevas bocas de expendio, etc.
3. *Fortalecimiento:* Un año después, en 2007, procuraron consolidar la Red y se propusieron constituirse como asociación civil, para lo cual iniciaron los trámites pertinentes.

En los tres periodos las distancias geográficas y la falta de presupuesto común formaron parte de las dificultades más mencionadas por sus miembros.

## **10 Principales Desafíos y Planes**

---

Los desafíos y planes relacionados con los propósitos de la RACJ se focalizaron en profundizar el trabajo de certificación de confianza y resguardo de los principios de “comercio justo”: se propusieron utilizar un logotipo que, a manera de marca, esté presente en los productos y puntos de venta que los comercialicen e impulsar una legislación nacional acerca del comercio justo, que resguarde las normas éticas en las que se basaron. Relacionados con su funcionamiento como red se podrían enumerar los siguientes desafíos:

- *Formalización*: obtención de la personería jurídica de la RACJ.
- *Fortalecimiento de la imagen institucional y lograr visibilidad*: diseño de una página Web y material explicativo impreso (folleto con formato tríptico).
- *Sustentabilidad*: desarrollo de un plan de financiamiento para el sostenimiento y el progreso de las actividades de la Red.

## **11 Recomendaciones**

---

Los miembros de la Red sugirieron que en los procesos de articulación entre organizaciones se tuvieran muy en cuenta los siguientes aspectos:

- Contar con mecanismos operativos y principios filosóficos claros que actúen como protección interna de la red ante la incorporación de nuevos miembros, de forma tal que el encuadre institucional se encuentre resguardado.
- La comunicación electrónica no puede reemplazar los encuentros presenciales frecuentes: esto, porque la construcción de vínculos de confianza (requisito básico para la conformación de la red) suele requerir un tipo de intercambio difícil de garantizar en forma virtual. Sin embargo, una vez que se construye la relación entre los participantes los aspectos operativos se agilizan por la vía electrónica y el uso de estas herramientas tecnológicas se transforma en imprescindible.

# 6

Práctica significativa y replicable:

## **Creación de Nodos y Organización del Trabajo en una una Red**

---

Esta práctica describe la manera en que la Red Argentina de Comercio Justo (RACJ) se organizó y fortaleció su cohesión de conjunto a través de la creación de nodos donde se agruparon las organizaciones integrantes según temática y/o foco de interés.

---

### **a) Problemática a la que Responde**

Si bien las organizaciones de la RACJ se reúnen a partir de principios comunes que hacen al comercio justo, existió diversidad de orígenes y puntos de vista contrapuestos sobre cómo y cuándo llevar a la práctica estos principios. Las posiciones antagónicas respecto de algunos tópicos (y las necesidades y urgencias de determinadas entidades respecto de definir y trabajar en estos mismos temas) hicieron necesario pensar alternativas que facilitaran la convergencia. Fue prioritario no forzar la decisión de los integrantes de la Red en su conjunto, pero al mismo tiempo resultó fundamental no postergar las soluciones para un subgrupo. Concretamente, la certificación de los productos por parte de un organismo de contralor externo se volvió un requerimiento imprescindible para algunos de los miembros, así como también contar con mecanismos legales que les permitiera exportar la producción y ampliar los puntos de venta en la Argentina. La búsqueda que impulsó esta práctica fue tratar de conciliar los intereses y la variedad de posiciones de los integrantes de la RACJ sin generar fracturas ni conflictos irreversibles.

### **b) Quiénes Participaron en su Diseño**

Frente a la situación de divergencia entre los miembros, considerada crítica para la Red, se delegó en los representantes de las organizaciones *“la búsqueda de soluciones satisfactorias para el conjunto sin desatender las demandas de un subgrupo de sus integrantes”*. La reflexión y diseño de propuestas se realizó en el marco de la asamblea, por ser éste el ámbito de intercambio y toma de decisiones. En este sentido, los representantes de todas las organizaciones fueron parte de la estrategia elaborada.

### **c) Proceso de Desarrollo**

En el año 2006, durante una asamblea, se desató un momento denominado “crítico” por parte de los miembros de la Red. La certificación de los productos por parte de un organismo de contralor externo se volvió un requerimiento imprescindible para algunos de los miembros, así como también contar con mecanismos legales que les permitieran exportar la producción y ampliar los puntos de venta en la Argentina.

Luego de un período de deliberaciones entre ese año y el siguiente, los miembros decidieron que la RACJ en su conjunto facilitaría la reflexión sobre aspectos que hacen al comercio justo, es decir las grandes líneas estratégicas, pero no llevaría adelante aspectos operativos, sin que esto fuera en desmedro de instancias que comprometieran a un subgrupo de organizaciones que desearan llevar adelante acciones de otra índole.

#### **d) Herramientas Utilizadas y Procedimientos**

En función de los desafíos mencionados buscaron un procedimiento que promoviera la autonomía de acciones, el consenso de aspectos comunes a cada subgrupo de interés pero sin perder la identidad como conjunto, basada en los principios del comercio justo. Surgió así la alternativa de agrupar a los integrantes de la Red según sus intereses comunes y permitirles organizarse bajo la forma de “*nodos temáticos*” entendido, en el contexto de la RACJ, como un subconjunto de miembros que definían un campo de actuación común a partir de intereses convergentes. Un ejemplo es el nodo de artesanías, conformado por tres organizaciones integrantes de la Red que decidieron realizar compras y ventas complementarias de productos, de forma tal de facilitar el proceso de exportación de artesanías al continente europeo. Los nodos tuvieron las siguientes características en función de la vinculación que articulaban con la Red.

- *Autonomía de acciones:* cada nodo temático decidió las acciones a desarrollar relacionadas con su propio interés. Por ejemplo el nodo de artesanía definió unirse en función de realizar exportaciones conjuntas. Sin embargo, esta autonomía propia de los nodos no pudo competir con el conjunto. Así, si bien tenían autonomía y no debían rendir cuentas a la Red, no podían transgredir los principios acordados con el conjunto.
- *Consenso interno:* debieron acordar los objetivos y realizar todo tipo de decisiones operativas y estratégicas que permitieron llevar adelante las tareas propias de cada nodo temático. En el caso del nodo de artesanías debían definir las fechas para realizar las exportaciones, los precios y los márgenes de ganancia de cada producto, etc. En 2007 los precios de los artículos los fijaba cada organización, que asumía por separado los costos de la comercialización, por lo cual la distribución de las ganancias estaban fijadas individualmente y cada organización las destinaba a su propia actividad de reinversión social sin fines de lucro.
- *Complementariedad y generación de aprendizajes:* hubo una enorme variedad de situaciones donde las organizaciones que integraban los nodos podían complementarse y generar sinergia. Por ejemplo, cada entidad realizó la selección del tipo de artesanías que exportaría en función de no competir con los demás y lograr en conjunto que en cada embarque ampliara la gama de opciones y la variedad del envío. Esta complementariedad representada en el ámbito de los productos se reforzaba en torno a los conocimientos y aprendizajes. El nodo iba acumulando experiencia, conocimientos e información sobre los dispositivos y requerimientos formales para la exportación, por ejemplo. Esta información quedó disponible a través de los registros de las actividades conjuntas para ser compartida dentro del nodo y eventualmente con toda la Red.

También surgieron emprendimientos, tales como la puesta en marcha de una tienda que involucró en forma conjunta a otras organizaciones. En ambos casos, los nodos temáticos y los emprendimientos conjuntos, el marco jurídico utilizado fue provisto por alguna de las organizaciones involucradas en cada iniciativa.

**e) Resultados Alcanzados**

Desde el punto de vista de la RACJ como Red, la organización de actividades según nodos de trabajo permitió obtener resultados positivos, algunos de los cuales fueron:

- Evitar la fractura de la Red.
- Viabilizar y posibilitar las necesidades de un grupo de organizaciones participantes, sin que esto significara el involucramiento de quienes no lo deseaban.
- Capitalizar los aprendizajes específicos de los nodos temáticos.

Desde el punto de los nodos temáticos:

- Producir resultados positivos como el abaratamiento de los costos por organizar conjuntamente las compras de mercadería y pagar los traslados cooperativamente.
- Lograr acciones que en forma individual cada organización no podría haber abordado y superar problemas de escala para la exportación.
- Capitalizar aprendizajes y diseminarlos a toda la Red.

**f) Sugerencias para la Práctica**

El aprendizaje que acumuló la RACJ a partir de esta experiencia permitió a sus integrantes elaborar las siguientes recomendaciones:

- Respetar los tiempos que hacen a la construcción de decisiones compartidas.
- Fortalecer los lazos de confianza, pues facilita el acompañamiento de acciones que algunos miembros llevan delante, aunque otros disientan con esto.

## **Anexo 1:**

### **ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LA RED ARGENTINA DE COMERCIO JUSTO**

Ciudad de Buenos Aires, 5 de junio de 2004

Guiadas por el afán de fortalecer los lazos entre los que trabajamos con los criterios de la economía solidaria en Argentina, las organizaciones abajo firmantes decidimos crear la Red Argentina de Comercio Justo.

Porque creemos que existe una alternativa al comercio tradicional para el desarrollo de nuestras comunidades y apostamos a la confianza mutua y la transparencia como nuestro principal recurso para crecer, enunciamos los siguientes objetivos y nos comprometemos a sostener los siguientes criterios fundamentales:

#### **OBJETIVOS**

1. El Comercio Justo forma parte de la llamada Economía Social y Solidaria. En ese marco, la Red se propone crear fuentes de trabajo alternativas y no paliativas para resolver el problema de inserción comercial de los pequeños productores en los mercados tradicionales y en los nuevos.
2. Desarrollar un mercado interno y externo para los productos argentinos de Comercio Justo.
3. Consensuar una política de precios, especialmente en familias de productos afines. Trabajar con políticas de precios transparentes, es decir, que manifiesten toda la cadena productiva-comercial.
4. Intercambiar información.
5. Favorecer la difusión de la Red, generando una identidad única para los fines de comunicación y educación de la comunidad, respetando la identidad individual de cada organización integrante y sin perjuicio de sus propias actividades.
6. Promover el reconocimiento oficial del CJ para impulsar un marco legal y fiscal que lo aliente.
7. Promover el mejor aprovechamiento y racionalización de los recursos.
8. Promover los contactos con fuentes de financiamiento.
9. Fortalecer las relaciones sur-sur.
10. Desarrollar un sello de garantía, si fuese necesario, o utilizar la pertenencia a la Red como marca diferencial.
11. Crear el Registro Argentino de Comercio Justo y promover la creación de catálogos digitales.
12. Promover la articulación con otros sectores de la Economía Social.
13. Desarrollar nuevos productos y familias de productos e investigar sobre nuevas formas de abastecer al mercado.

## **CRITERIOS FUNDAMENTALES**

Son aquellos que productores y organizaciones intermedias deben respetar obligatoriamente para formar parte de la Red.

### **Para los productores:**

- Asegurar la participación activa de todos en las decisiones de la organización productora, forma jurídica democrática y transparencia en la información y distribución de los ingresos.
- Asegurar unas condiciones de trabajo justas y dignas.
- Asegurar igual ingreso por igual trabajo para las mujeres.
- Combatir la explotación infantil (se hace la salvedad para ciertas culturas en las cuales los niños forman parte natural de las actividades económicas, siempre que no esté en riesgo su salud, educación e integridad).
- Cuidar el medio ambiente y promover las actividades sustentables. Trabajar en la reposición de materias primas.
- Respetar y fomentar los valores culturales y comunitarios propios.

### **Para las organizaciones intermedias:**

- Privilegiar el apoyo a productores marginados o con poco acceso a la comercialización.
- Mantener reducida al mínimo la cadena de intermediarios entre productor y consumidor de modo de asegurarle una ganancia mayor al primero.
- Pagar un precio justo a los productores (el mejor precio posible), al contado o en plazos razonables para ambas partes y previamente acordados.
- Asesorar a los productores en materia de calidad, desarrollo de nuevos productos y mercados.
- Difundir y promover el Comercio Justo con todos los medios a su alcance.
- Ser abiertos y transparentes en su estructura y actividades, dándoles difusión dentro de la Red.
- Comprometerse con el crecimiento y mejora de las condiciones de vida de los productores, tanto en los aspectos materiales como culturales.

### **Firman:**

Artesanías Argentinas

Artesanías Argentinas Manos a la obra

Arte y Esperanza

Asociación Civil Tejiendo Puentes



## CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

---

Asociación Microemprendimientos  
Centro Cultural Cooperación  
Cooperativa. Chico Mendes  
Cooperativa La Asamblearia  
Cooperativa Río Paraná (Titrayjú)  
Fundación Banco de los Pobres  
Fundación de Jóvenes del Sur  
Fundación Ecuménica de Cuyo  
Fundación Gran Chaco  
Fundación Niwok  
Fundación Silataj  
Fundeca  
GPS Asociación Civil  
Interrupción  
Mercado Solidario "20 de diciembre"  
Obra Kolping Argentina  
Panificación Estrella  
Red Argentina de Comercio Comunitario  
Surcos Patagónicos Asociación Civil  
Taller Unidos Podemos

## **Anexo 2 - Datos de Contacto:** *Red Argentina de Comercio Justo*

---

**E-mail:** info@arteyesperanza.com.ar

### **Listado de integrantes:**

- Mercado Solidario
- Icecor
- Poryaju
- Cecocai
- Foro Social Mundial Buenos Aires
- Arte y Esperanza
- Fundacion Silataj
- Niwok
- Fundacion Gran Chaco
- Tendiendo Puentes
- Obra Kolping

**7**

Nombre de la entidad:

**Red Argentina de Instituciones de Microcrédito  
(RADIM)**

---

RADIM era una red de entidades de microcrédito de la Argentina que nucleaba a asociaciones civiles, fundaciones y sociedades anónimas que trabajaban en este campo. Fue formalizada en 2006, con la figura legal de una asociación civil. Las instituciones que la componían conformaban una red cuyo principal fin era el de unificar estrategias, articular programas y favorecer el fortalecimiento institucional de las organizaciones promotoras de las microfinanzas.

Las instituciones de microcrédito que integraban RADIM proveían el 80% del microcrédito argentino y cubrían con sus servicios una extensión importante del territorio nacional. Suministraban servicios de microfinanzas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y sus alrededores, Provincia de Buenos Aires, Santiago del Estero, Córdoba, Jujuy, Salta, Mendoza, Santa Fe y Corrientes.

---

**1 Historia**

---

A mediados de 2004 un grupo de organizaciones de diversas regiones de la Argentina se autoconvocaron para promover la conformación de una red de instituciones dedicadas a las microfinanzas, buscando fomentar el desarrollo y la promoción humana.

Todas las organizaciones que conformaron RADIM se conocían con anterioridad y varias habían participado de experiencias e intentos previos por concretar la conformación de una red de estas características. Como antecedente, en 2001, frente a la crisis argentina, cuatro entidades fueron convocadas para la administración de un fondeo provisto por el programa “*Ser Solidarios*” auspiciado por Fundación Telefónica. Esta iniciativa requería que los administradores del programa se mantuvieran informados sobre lo que individualmente realizaba cada una de las entidades, y en la etapa inicial todo se reducía a una serie de encuentros informales para compartir ideas, experiencias y problemáticas comunes. Paulatinamente comprobaron la potencialidad de trabajar en forma colaborativa, y frente a la evidencia de la importancia de articular este nuevo espacio se obtuvo el apoyo de la Fundación Ford para realizar un estudio sobre la viabilidad de poner en funcionamiento una red de organizaciones de microcrédito. En este sentido, las instituciones cooperantes tuvieron mucha influencia en la creación de RADIM, porque además de financiar el análisis de factibilidad inicial reconocieron lo difícil que resultaba en el país generar espacios de colaboración y, junto con recursos económicos, brindaron apoyo presencial, profesional y técnico; así, desde la creación de la Red fueron socios adherentes, situación que continuaba en 2007.

## **2 Propósito, Impacto y Resultados Buscados**

La misión de RADIM fue posibilitar la articulación de las instituciones del sector de las microfinanzas, su fortalecimiento y una activa participación en el planteamiento de propuestas al Estado y a la sociedad civil. En cuanto a la visión, buscaba instituirse como una entidad de segundo grado reconocida nacional e internacionalmente que representara a diversas instituciones de microfinanzas ante actores públicos, la sociedad civil y el sector privado, y que emprendiera acciones dirigidas a difundir las características, potencialidades, logros e impactos del microcrédito en pos de mejorar la situación de la población en condiciones de pobreza.

Una vez marcadas la visión y la misión, se señala cuáles fueron los objetivos de la Red:

- Conformar una red de instituciones autosustentables dedicadas a las microfinanzas y con predisposición a la asociatividad, que fomenten el desarrollo y la promoción humana con profesionalismo, transparencia y respeto a sus asociados y a los destinatarios de los microcréditos.
- Ejercer la representación y defensa de los intereses colectivos de las entidades de microcrédito asociadas, de conformidad con las leyes y reglamentaciones vigentes en el país.
- Fomentar el espíritu de solidaridad y asistencia entre sus miembros.
- Fomentar el desarrollo de redes locales, regionales e internacionales entre los integrantes del sector.
- Ser referente del sector frente a las autoridades nacionales, provinciales y municipales, y/u organismos internacionales o multilaterales.
- Coordinar esfuerzos con organizaciones no gubernamentales y/o personas físicas o jurídicas, nacionales o extranjeras, y/u organismos públicos nacionales, internacionales o multilaterales.
- Impulsar y difundir la conveniencia y necesidad del desarrollo de las microfinanzas y el microcrédito, así como concientizar a la sociedad con respecto a los obstáculos que atentan contra la evolución del sector.
- Impulsar y colaborar en la creación de un marco regulatorio que favorezca el desarrollo de las microfinanzas, las entidades de microcrédito y los microemprendimientos.
- Promover el desarrollo de microemprendimientos en sectores de menores recursos económicos en forma profesional y seria.

Los impactos buscados estuvieron relacionados con el cumplimiento de los objetivos organizacionales así como las metas.

### 3 Miembros de la Red

---

Las entidades integrantes de la Red eran diversas en cuanto a formas de organización, escalas, metodologías y zonas de acción, y desde el punto de vista territorial abarcaban espacios que eran vividos como competitivos, aunque podrían transformarse en estratégicamente complementarios. Los asociados de RADIM abonaban la cuota de ingreso determinada por la Comisión Directiva (CD), cumplían los requisitos de elegibilidad fijados en el reglamento y se dividían en tres categorías.

- *Socios activos*: personas jurídicas debidamente constituidas y que tenían como objeto social el otorgamiento de microcréditos. La CD aceptaba los socios, los cuales debían ser presentados y recomendados por dos socios activos. Según establecía el estatuto, los socios activos fundadores podían proponer y votar a los miembros de la CD y del Consejo de Fiscalización. Podían participar con voz y voto en las asambleas y proponer por escrito todas aquellas medidas que considerasen convenientes para la buena marcha de la Red, reservándose la CD el derecho de aceptar o rechazar dichas medidas. Establecía también que los socios activos que se incorporasen a la Red en el futuro tendrán los mismos derechos que los demás socios activos pero carecerán de derecho de voto en las asambleas hasta que hayan cumplido el plazo de un año contado desde la fecha de su ingreso.
- *Socios honorarios*: personas físicas o jurídicas, tengan o no como objeto social el otorgamiento de microcréditos, mayores de 18 años, reconocidos por sus aportes al sector o colaboren con las actividades de la Red.
- *Socios adherentes*: personas físicas o jurídicas, tengan o no como objeto social el otorgamiento de microcréditos, mayores de 18 años, que deberán identificarse con los objetivos de la Red.

Las solicitudes de ingreso se presentaban por escrito a la CD, la que consideraba la admisión o rechazo del postulante en la siguiente reunión, decisión discrecional e irrecurable que quedaba firme a los dos meses de haber sido tomada si no se dejaba sin efecto por una decisión contraria de la asamblea, convocada a solicitud de al menos cinco socios activos y celebrada dentro de dicho período.

Existía un sistema de incentivos que funcionaban como marco referencial de futuras conductas, así como también permitían proyectar la institución en el tiempo e ir delimitando acuerdos y reglas claras frente a la incorporación de nuevos participantes. Podían ser sancionados, por ejemplo, en caso de que un socio no cumpliera con las obligaciones de pago de sus cuotas sociales.

## 4 Actividades Principales

Las actividades que realizaba RADIM se podían sintetizar así:

- *Servicios*: los socios activos accedían a diversos servicios que RADIM les brindaba con exclusividad. Sin embargo, otras actividades de la Red eran abiertas a instituciones interesadas y público en general.
- *Representación institucional*: los socios de RADIM eran representados institucionalmente en distintos ámbitos como el Estado, entidades de la sociedad civil, cooperación internacional, sector privado, etc. Ejemplos de ello, la participación en foros internacionales como la Conferencia Anual de la *Seep Network*, el Foro Interamericano de la Microempresa, la Cumbre Mundial del Microcrédito, el *3rd. South American Business Forum*, entre otros.
- *Fortalecimiento institucional*: la Red ayudaba a sus socios a fortalecer sus operatorias a través de consultorías, asistencias técnicas, capacitación, acceso a infraestructura, etc. Estos servicios eran, en algunos casos, abiertos, pudiendo acceder a ellos otras instituciones no socias de RADIM o consultores especializados en microfinanzas, teniendo los socios prioridad y aranceles diferenciales. En otros casos, eran instancias de formación sólo para los socios. Los temas de capacitación se elegían en base a un diagnóstico de demanda de los socios, que se actualizaba con frecuencia anual (por ejemplo, implementar un sistema de pasantías en instituciones de microcrédito, etc.).
- *Sistema de información*: desde su creación se propuso fijar estándares de transparencia en la información, por lo que consideró que una línea estratégica de trabajo era colaborar con la elaboración sistemática de estadísticas de los socios y la preparación de informes especiales del sector de microfinanzas a partir de solicitudes específicas de los interesados, socios u otras entidades del sector). Trimestralmente, se recogían indicadores de gestión de las entidades socias, que brindaban información sobre las carteras y clientes de las instituciones (cartera activa e histórica, crédito promedio, porcentaje de mujeres clientes, etc.), así como de algunos datos referidos a la misma entidad (sucursales, empleados, etc.). Para potenciar estas acciones se realizó una alianza con Mix Market,<sup>73</sup> en la que trabajaron juntos para lograr estándares más altos de transparencia (fijados a nivel internacional) y monitorear impactos financieros y sociales de las organizaciones integrantes de la Red.

---

<sup>73</sup> Plataforma global de información de microfinanzas basada en la Web. Proporciona información a los agentes del sector y al público en general sobre instituciones de microcrédito (IMFs) alrededor del mundo, proveen datos sobre fondos públicos y privados que invierten en microfinanzas, redes de IMFs, evaluadores, firmas consultivas, agencias gubernamentales y reguladoras. Busca desarrollar un mercado de información transparente para ligar IMFs de todo el mundo a inversionistas y donantes, y así promover mayores flujos de inversión e información.

## 5 Estructura y Proceso de Gobierno

---

RADIM poseía una estructura de gobierno formalmente constituida con la figura de una Comisión Directiva (CD) y un Consejo Asesor (CA). Aunque la gobernabilidad no se analizó al inicio de las actividades, en 2007 cuidaban de manera muy particular esta función, señalando que “Si no existe buen gobierno no existe horizonte para la Red.” Con esto se hacía referencia a la responsabilidad de los integrantes de la CD y del CA de avanzar con eficacia y legitimidad en el cumplimiento de su misión, dentro de un marco de funcionamiento que estuviera en consonancia con los valores establecidos por la misma. Así, era considerado como una práctica estratégica el esfuerzo de construir marcos institucionales y acordar con la CD los parámetros que permitieran conocer expectativas, funciones, derechos y deberes de los miembros.

Partiendo del hecho de que varias de las organizaciones no tenían pautas acordadas de funcionamiento y un marco regulatorio, *a priori* se complicaba invertir recursos en la construcción de normas de conducta. No obstante la dificultad, se trató de construir progresivamente un marco en el que se cumplieren las reglas, se leyeran los documentos y se participase en las reuniones. Al tomar en cuenta los aspectos de la gobernabilidad y la calidad institucional, la Red decidió respetar los tiempos de cada organización y acompañar los distintos procesos, diferenciando los planos político-institucionales y los ejecutivo-operativos. Los procesos de planificación estratégica fueron un buen ejemplo de cómo se materializó esta práctica, ya que en 2007 un grupo de actores muy heterogéneos –instituciones pequeñas, medianas y grandes, con diferentes motivaciones y necesidades- trabajaron para elaborar un plan con un horizonte de tres años en el que asumían una serie de compromisos que los uniría en un trabajo conjunto durante ese lapso; una vez definido el plan, el equipo ejecutivo de la Red sería el responsable de su implementación y de la rendición de cuentas a la CD.

Las características del gobierno de la Red eran las siguientes:

- *Composición y cantidad de miembros:* la CD estaba compuesta por 8 miembros, e integrada por los socios fundadores. Se esperaba organizar una comisión ad hoc para los socios adherentes, quienes eran consultados en forma regular y para situaciones específicas en las que tenían experiencia y conocimientos. A la fecha de finalización de esta investigación, RADIM contaba con 10 socios activos y 5 adherentes.
- *Constitución y criterios de representatividad:* la dirección y administración era ejercida por la CD, compuesta por entre 5 y 15 miembros titulares. Podía haber, además, entre 3 y 9 vocales suplentes. Se elegía también un Consejo de Fiscalización (CF), compuesto por entre 1 y 3 titulares e igual cantidad de suplentes, encargados de fiscalizar la marcha de la Red.
- *Procesos de elección, sucesión y renovación:* el estatuto establecía que la CD eligiera anualmente de entre sus miembros titulares un presidente, un vicepresidente, un secretario, un prosecretario, un tesorero y un pro-tesorero. Los miembros titulares permanecían dos años en sus funciones, pudiendo ser reelectos en una ocasión, debiendo luego aguardar un periodo antes de poder ser electos nuevamente. Los suplentes eran elegidos por igual término y ocupaban el cargo de titulares cuando se producía alguna vacante de éstos (por orden de votos obtenidos y, en caso de empate, por sorteo, pero únicamente para completar el periodo de vacancia). Los integrantes de

la CD debían representar a instituciones con no menos de dos años de antigüedad en la Red. Los integrantes titulares del CF desempeñaban su mandato por dos años, renovándose por mitades anualmente. Los suplentes ocupaban la vacancia transitoria o permanente del cargo titular únicamente por el término de la vacante. Los miembros del CF podían ser reelegidos en una ocasión, debiendo luego aguardar un periodo antes de poder ser electos nuevamente.

- *Toma de decisiones y organización del trabajo:* la CD era el ámbito de trabajo de los socios fundadores y el CA era el de los socios adherentes, pero no siempre fue así. En el momento fundacional no había un espacio diferenciado de toma de decisiones, todos trabajaban de manera conjunta y compartían un mismo espacio directivo. Así, la construcción de confianza que permitiera la delegación se transformó en algo fundamental, ya que las decisiones no podían ser tomadas indefinidamente de forma colectiva. Entonces se creó una Mesa Ejecutiva, que sólo funcionó durante un año, y la CD. Y aunque se dedicaba un tiempo, antes o después de la reunión general, para que la CD deliberara y tomara las decisiones relacionadas con sus funciones específicas, seguían reuniéndose todos una vez por mes. Se trabajaba también en comisiones ad hoc, integradas por miembros del equipo de gestión y de la CD, como, por ejemplo, la encargada de realizar la investigación y redactar un documento base que sirviera a la CD para definir y elaborar su reglamento interno.
- *Resolución de conflictos y dilemas éticos:* la Red tenía gran cuidado de sistematizar los aprendizajes, registrar y documentar los acuerdos de partida y volvían a ellos en periodos de “turbulencia sistémica.” Habían surgido tensiones que se fueron resolviendo sobre la base de la buena predisposición y el diálogo. Las tensiones fueron variando en orden o intensidad, vinculadas, entre otras cosas, a la distribución de recursos, la representatividad ante terceros, la toma de decisiones colegiada vs. individual, etc. En el plano ético, consideraban que la coherencia con los valores determinaba su identidad, por lo que planeaban la elaboración de un código de ética, como algo distinto pero abarcador de las identidades particulares y los valores provenientes de cada uno de los socios.

## **6** Estructura y Proceso de Gestión

---

Se desarrollaba de la siguiente manera:

- *Equipo de trabajo:* el equipo de gestión incluía la función de dirección ejecutiva, un área de fortalecimiento institucional y otra de comunicación y relaciones institucionales. Dos personas eran rentadas a tiempo completo y una a tiempo parcial. Para las actividades programadas en la agenda anual, como las jornadas y seminarios, contaban con asistentes por proyectos, pasantes internacionales y también se movilizaban recursos voluntarios.
- *Organización del trabajo:* el equipo de gestión de tiempo completo se encargaba de los temas referidos a gestión, representación, desarrollo institucional y comunicación, etc. El área de fortalecimiento institucional organizaba instancias de capacitación, asistencia técnica y pasantías dirigidas en principio a los socios, y en algunos casos se abrían a



otras instituciones y personas no asociadas a RADIM. Finalmente existía un área de sistemas de información encargada de sistematizar y fortalecer los indicadores de calidad ya mencionados.

- *Planificación del trabajo:* se seguían los lineamientos de un plan estratégico acordado por los socios (el último, vigente desde marzo de 2007 hasta marzo de 2011). En consecuencia, todas las actividades estaban planteadas en función del mismo, intentando alinearlas en tiempo y forma y, a partir de ello, cada área organizaba su trabajo independientemente. La coordinación de actividades se realizaba mediante reuniones periódicas de equipo.
- *Desarrollo de los recursos económicos:* lo realizaba el equipo de gestión, aunque generalmente eran los miembros de la CD los que facilitaban los contactos y operaban para establecer los vínculos iniciales con los candidatos. Se realizaban acciones de búsqueda de apoyo para los programas y actividades de manera puntual; por ejemplo, para la Jornada Anual de Microfinanzas solicitaban fondos de acuerdo a un plan establecido.
- *Distribución de los recursos económicos:* los fondos se preestablecían por objetivo a desarrollar, y se proyectaban mediante el presupuesto anual, el que a su vez estaba alineado al plan estratégico. A partir del mismo se establecían los parámetros de gastos que ya estaban cubiertos y se buscaban fondos para las actividades que los necesitaban, como por ejemplo la Jornada Anual de Microfinanzas.
- *Comunicación interna:* existían dos planos, la de la gestión dirigida a la CD y la comunicación general de los socios. Esta era producida por -y distribuida entre- ellos. Como herramientas de comunicación existía un boletín electrónico mensual con novedades de todos los socios en lo referido a territorio, nuevas alianzas, financiamiento, nuevos programas e incorporaciones, capacitaciones, etc., y asimismo una página Web que cubría la distribución de mensajes en el plano interno y externo de la Red.
- *Comunicación externa:* realizaban comunicaciones periódicas confeccionadas a medida de los destinatarios, sean estos financiadores, personas y entidades de apoyo. Esas comunicaciones tenían un formato de boletín de noticias y se efectuaban trimestralmente.
- *Rendición de cuentas:* se realizaban de manera periódica. A los socios se les presentaban mensualmente, además de una rendición de cuentas anual en la que se les informaba de todas las actuaciones y sus resultados. Existían además informes de actividades, ejecución de presupuesto, metas cumplidas y resultados sobre cada proyecto. Se preparaban en el tiempo y forma requeridos por cada proyecto, tomando en cuenta los requisitos de cada financiador.

## **7** Patrimonio y Financiamiento

---

Desde el punto de vista patrimonial la Red no contaba con propiedades. Originalmente trabajaron en un espacio facilitado por uno de los miembros y en 2007 alquilaron las oficinas en las que funcionaba la sede institucional. El presupuesto de 2006 ascendió a \$202.730 y el de 2007 a \$650.803. Estaba establecido que funcionarían con un presupuesto operativo y un presupuesto

por proyecto. Por ejemplo, recibían fondos específicos para la realización de proyectos como las Jornadas Anuales, para desarrollar pasantías en el exterior, etc.

El principal financiador de la Red en el año 2007 fue la Fundación Ford. Además, contaban con las cuotas de los asociados y obtenían un monto reducido de ingresos por servicios de capacitación y seminarios.

## 8 Resultados Alcanzados

En base a esta experiencia, se pudieron señalar los siguientes resultados:

- *Capacidad de negociar y llegar a acuerdos:* se logró una interacción, por la que se establecieron relaciones y existía cierta capacidad de llegar a acuerdos, lo que en ningún caso excluía la competencia o conflictos de intereses.
- *Generación de aprendizajes para cada integrante:* la pertenencia a la Red permitió desarrollar una lógica de aprendizaje de cada integrante para modificar su comportamiento a lo largo del tiempo, con el objeto de adaptarse a los cambios del entorno.
- *Generación de confianza, promoción de la cohesión interna y de normas de actuación aceptadas colectivamente:* se construyó capital social y se cuidó de que todo lo que se hiciera fuera transparente hacia el conjunto, sin temor a visibilizar errores o dificultades. Apuntaron que “No existe trabajo en red posible si no está basada en la confianza mutua”, pero ésta no se otorga gratuitamente sino que se construye. Aprendieron que la honestidad, franqueza y la crítica constructiva consolidan las relaciones. Y al ir aumentando el grado de confianza existente fueron disminuyendo los prejuicios que impedían el franco relacionamiento y progresivamente pudieron emprender acciones colaborativas más intensas.
- *Potenciación y visibilidad:* al trabajar en red, los socios encontraron valor agregado tanto en instancias de representación institucional como de gestión de recursos o búsqueda de nuevas alternativas. La Red aportó un valor añadido que benefició a todos los participantes y que previamente no apareció con el trabajo aislado de las instituciones, ya que en red se potencian las posibilidades.
- *Participación horizontal y capacitación:* se trabajó para que la apropiación de la Red no sólo sea al nivel de las “cabezas jerárquicas” de las organizaciones participantes, sino también para que todos los integrantes estuvieran involucrados en el proyecto asociativo. Para ello desarrollaron actividades que contemplaban mayores intercambios horizontales en todos los planos de las organizaciones: editando un boletín de información mensual distribuido entre los integrantes de las instituciones -en donde figuraban las novedades de la Red y de las instituciones socias-, realizando actividades de capacitación dirigidas a cada segmento organizacional, etc.
- *Reflexión y sistematización de la práctica colectiva:* se impulsaron espacios de reflexión crítica sobre temas centrales del campo, lo que implicó disposición a compartir lo que cada quien sabía, pero también disposición de escuchar. Esta tarea, producto de un proceso de sistematización, fue fundamental para alimentar un trabajo en red, pues

posibilitó construir un pensamiento propio compartido; así, por ejemplo trabajaron con insistencia en la resolución de tensiones ante la divergencia de intereses, o la conciliación entre el interés individual de una organización y el interés colectivo de RADIM.

## 9 Principales Hitos, Cambios y Dificultades

---

Los miembros de la Red, que en 2007 tenía cuatro años de vida, reconocían tres etapas diferenciadas:

1. *Búsqueda de una visión compartida*: en este período surgió la necesidad de compartir experiencias e información, comenzando a generarse un espacio de intercambio común entre cuatro organizaciones. Fueron vínculos informales, con encuentros cada 15 días, y luego mensuales. Con posterioridad surgió la posibilidad de incorporar a nuevos integrantes (cuatro futuros socios activos y cinco futuros socios adherentes) que sumaran su impronta, y de allí determinar si existían las condiciones necesarias para avanzar hacia la formalización. La consigna fue que cada uno de los cuatro miembros invitara a un nuevo integrante a formar la Red, y así, a mediados de 2005, las ocho instituciones fundadoras, junto con cinco organizaciones de apoyo que trabajaban en el ámbito, llevaron a cabo un taller de dos días en el que se debatieron y consensuaron los cimientos de la nueva institución, convirtiendo dichos encuentros en el momento fundacional de la Red. En dicho periodo se identificó que había una “visión” compartida, se encontraron una serie de valores comunes que trascendían todas las diferencias y surgió la “misión” del nuevo espacio a constituir.
2. *Construcción de un marco organizacional*: gestación de un nuevo marco organizativo y construcción de pautas de funcionamiento consolidadas en acuerdos y normas que lograran reflejar la diversidad constitutiva de la Red y generaran un marco para la convivencia que pudiera ser respetado por todos los integrantes. Estas pautas de funcionamiento fueron definidas por los fundadores como “*contraculturales*.” La frase que la Red incorporaba como propia y sintetizaba esta idea es “*vamos en contra de la corriente, como el salmón*”. En un contexto poco proclive a la construcción y respeto de las normas de conducta, trataron de adoptar la regulación de la conducta de sus miembros según pautas definidas, continuas y organizadas como una estrategia de acción bien establecida, no sólo hacia el interior de la Red sino también hacia el entorno. En esta línea, decidieron colaborar con pautas claras sin negar que en otros ámbitos sus integrantes podían competir por recursos y/o clientes, e incorporaron como parte del lenguaje institucional el concepto de *coopetencia*.<sup>74</sup>
3. *Comienzo de la consolidación*: luego de tres años de trabajo conjunto, el primero de ellos caracterizado por la informalidad de los intercambios y el segundo por el paso hacia un estadio superior de formalidad, la Red se percibía en el medio de un proceso de

---

<sup>74</sup> Como se desarrolló anteriormente, el concepto refiere a un método, propuesto por Nalebuff, y Brandenburger (1996), que señala ir más allá de las reglas de la competencia y la cooperación, combinando las ventajas de ambas. Requiere la capacidad de asociarse con otros iguales y/o complementarios.

consolidación del trabajo realizado, que se caracterizaba por dos elementos: haber formalizado la relación y constituirse como asociación civil sin fines de lucro y por formalizar también un ejercicio de planificación estratégica, para el cual se estableció una dinámica activa entre diciembre de 2006 y abril de 2007 que consistió en reuniones, procesos de consulta a los socios a través de cuestionarios y entrevistas. Este último elemento fue sustantivado en dos jornadas intensivas de trabajo conjunto realizadas el 1 y 2 de marzo de 2007 en Moreno, Provincia de Buenos Aires, en la creación de tres comisiones para avanzar en aspectos problemáticos prioritarios, y en una asamblea realizada el 17 de abril de ese mismo año.

## 10 Principales Desafíos y Planes

---

En base a la experiencia, se listaban los siguientes aspectos:

- Se consideraban como una red joven y ambiciosa con aspiraciones de convertirse en una entidad reconocida nacional e internacionalmente, pero contaban con recursos acotados y un equipo de gestión limitado. Ante esto, se veían en la tensión entre incrementar la estructura y ampliar los gastos operativos o limitar las metas y reducir los programas para acotar los montos presupuestarios.
- Para ayudar a evitar dicha tensión, tenían la intención y el desafío de lograr que en cinco años, a partir de 2007, el presupuesto operativo llegase a ser cubierto en su totalidad por la cuota de los socios.
- Se trabajaba en la apertura a nuevos socios, pero era considerado un proceso que debía realizarse con detenimiento. Cualquier inclusión efectuada descuidadamente podía poner en riesgo la estabilidad de la Red.
- Creían estar en un punto relativamente bueno de gobernabilidad y autonomía de gestión. Sin embargo consideraban necesario dar pasos concretos para construir mayores grados de confianza que permitieran una buena delegación de responsabilidades.

## 11 Recomendaciones

---

Frente a la pregunta sobre cuáles serían sus sugerencias a aquellas organizaciones que están iniciando el camino de la colaboración y el trabajo conjunto, la respuesta fue:

- *Buscar la institucionalidad en forma permanente:* trabajar entre todos los miembros en la construcción de un marco que establezca reglas y pautas de funcionamiento. Más claro este marco, más claros serán los objetivos comunes y más libertad tendrán los actores.
- *Dar mucho espacio a la gobernabilidad:* la función de gobierno tiene que ser considerada fundamental para toda red que quiera lograr sustentabilidad, y deberían ser consideradas estratégicas las acciones para su fortalecimiento.
- *Construir confianza:* respetar las diferentes temporalidades de cada uno de los actores y la

temporalidad de la propia red. Son tiempos que no siempre coinciden, pero los apuros por tomar decisiones y “sacar adelante” las tareas de cualquier manera pueden generar resentimientos y dificultades que, a la larga, atentan contra la propia red.

- *Priorizar la red:* en la toma de decisiones frente a los intereses particulares, priorizar el interés de la mayoría y el bien de la propia red. Pero prestar atención a las expectativas y dificultades de cada uno de los miembros y tomarlas en cuenta.
- *Valorar los desacuerdos:* alentar la expresión de los desacuerdos y gestionar el conflicto sin negarlo ni ocultarlo.

Práctica significativa y replicable:

# 7

## **Implementación y Uso de un Reglamento para las Reuniones de Comisión Directiva de una Red**

---

Se describe la tarea encarada por la Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM) para lograr efectivas y eficaces prácticas de gobernabilidad. Las acciones de mejora se concentraron en el funcionamiento de su Comisión Directiva, por ser el centro de las decisiones estratégicas de la organización. Se explica el proceso que culminó en la redacción y uso de un Reglamento para la Comisión Directiva de la Red.

---

### **a) Problemática a la que Responde**

La Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM) consideraba que la gobernabilidad estaba dada por un sistema de personas y procesos que mantienen a una organización encauzada, permitiendo la toma de decisiones con calidad. Para RADIM la buena gobernabilidad estaba caracterizada por un sistema de estructuras y procesos que permite orientar, controlar y responder a las necesidades institucionales propias de cualquier red, asegurando la satisfacción de los derechos y expectativas de sus miembros. Además, consideraban que en las entidades sin fines de lucro y con propósitos de beneficio social, el buen gobierno se convierte en una herramienta central, al ser una garantía para donantes y financiadores sobre el buen uso de los recursos y la continuidad y efectividad del trabajo. Aunque la gobernabilidad se extiende a prácticas en todo el marco organizacional, la Comisión Directiva (CD) debería ser considerada el eje por medio del cual se concreta: es este órgano el que debe velar por el estatuto de la organización y a su vez mantener una visión de futuro, identificando los momentos donde el cambio es necesario y preparando a la red para enfrentarlos.

En el plano teórico, los miembros de la CD de RADIM estaban de acuerdo con la importancia de su función en pos de la gobernabilidad de la institución. Sin embargo, en varias oportunidades tuvieron dificultades con otros miembros de la CD por ausencias, poca participación en y durante las reuniones, falta de compromiso en actividades fundamentales y reiteradas exigencias de cambios de fechas ya acordadas y fijadas con anticipación. Estas conductas generaban discusiones entre los asociados y generalizaban una sensación de discrecionalidad y falta de reglas claras que rigieran para todos. Dicha situación de insatisfacción con el estilo de gobernabilidad llegó a un punto de crisis cuando se cambió la fecha de la reunión anual por tercera vez e igualmente no se lograba la participación de todos los socios. En ese momento se decidió iniciar un proceso que modificara esta situación y mejorara la calidad del funcionamiento de la CD como genuino cuerpo de gobierno.

**b) Quiénes Participaron en su Diseño**

Se organizó una comisión *ad hoc* mixta. Estaba integrada por la Directora Ejecutiva (DE), miembros de la CD y otros integrantes del equipo de gestión.

**c) Proceso de Desarrollo**

La CD de RADIM fue el principal órgano a tener en cuenta cuando se pensó en el mejoramiento de la gobernabilidad de la Red y en optimizar los procesos y funciones que la hacen posible. La gran responsabilidad de la CD de RADIM residía en asegurar que las estrategias y operaciones cumplieran con las expectativas de todos los actores que tenían un papel activo o un interés directo en la misión común, pero logrando el equilibrio entre las necesidades individuales y las de la propia Red. Así entonces, el proceso tuvo las siguientes etapas:

1. Se analizaron las situaciones conflictivas y los nudos problemáticos persistentes que eran, por ejemplo, la heterogeneidad de miradas sobre el microcrédito como un instrumento para alivianar la pobreza y la tensión económico-social. Estas maneras diferentes de entender el microcrédito determinaban las diversas estrategias institucionales para alcanzar a la población destinataria de los servicios financieros de los socios y establecía una posición a veces contrapuesta dentro de la Red. Del mismo modo, actuaba la tensión que se instalaba en el seno de RADIM entre ciertas instituciones que compartían espacios de intervención geográfica comunes, siendo por lo tanto competidores comerciales.
2. Se realizó un análisis de los procesos y se llegó a la conclusión de que la situación podía mejorarse drásticamente si se lograba aumentar la calidad de los espacios de toma de decisiones, y a su vez clarificar sus reglas de funcionamiento. Concretamente, se buscó mejorar la dinámica de las reuniones de la CD, generando un eficaz uso del tiempo y una mayor calidad de las decisiones.
3. Se redactó un documento que definía el concepto de gobernabilidad y fundamentaba la importancia del gobierno y del buen funcionamiento de la CD, e incluyeron ejemplos concretos de campos de mejora y dispositivos recomendados. Este documento fue utilizado como base de los intercambios, diálogos y discusiones que se realizaron en reuniones específicas de las cuales surgió el borrador de Reglamento.
4. Se generaron, a medida que el proceso se fue sistematizando, diversos mecanismos orientados a consolidar estas mejoras establecidas de forma preliminar. En primer lugar, se comenzó a establecer una agenda previa para las reuniones de la CD y se empezaron a hacer relatorías que plasmaran las decisiones tomadas.
5. Se elaboró y adoptó el Reglamento<sup>75</sup> definitivo en base a los fundamentos y principios establecidos, junto con los aportes de las experiencias realizadas. El mismo quedó por escrito.

---

<sup>75</sup> Ver Anexo 1.

#### **d) Herramientas Utilizadas y Procedimientos**

Se relevaron las mejores prácticas internacionales -tomando conocimiento acerca del funcionamiento de los directorios de organizaciones financieras internacionalmente reconocidas por su gobernabilidad-, y se recurrió a la bibliografía especializada en el tema. A partir del resultado de este relevamiento, se presentaron los materiales a la comisión especialmente instituida para este tema, la que elaboró el documento de gobernabilidad y el proyecto de Reglamento que luego fue debatido y consensuado en el seno de la Comisión Directiva.

#### **e) Resultados Alcanzados**

A partir de su aprobación, se adoptaron los procedimientos fijados en el Reglamento y se recurrió permanentemente al texto como un ejercicio de construcción de buena gobernabilidad. Los resultados fueron evaluados por la Red como positivos y pudieron sintetizarse en las siguientes ideas:

- Se logró un clima de mayor confianza entre todos los miembros que se percibió en las reuniones subsiguientes, donde procuraban expresar abierta y respetuosamente sus ideas, opiniones, interpretaciones y sentimientos, reconociendo que la diversidad y la pluralidad agregan valor a la discusión. Para la Red, las actitudes y elementos claves forjadores de confianza eran: el intercambio de conocimientos, destrezas y experiencias; la expresión abierta de intenciones, comportamientos y actuar con integridad; y, por último, compartir modelos mentales y construir supuestos en común.
- Se mejoró la participación, la puntualidad en el inicio de las reuniones, la eficacia en cuanto al tiempo planificado y el tiempo real de desarrollo de la agenda.
- Se consiguió que la toma de decisiones cuente con una base amplia de intercambios, descripción de las situaciones a resolver e información apropiada para fundamentarla.
- El que al inicio de cada reunión se leyeran las decisiones establecidas en el encuentro anterior permitió realizar un mejor seguimiento de los avances y conocer la situación real para su acompañamiento.

#### **f) Sugerencias para la Práctica**

En base a esta trayectoria, señalaron las siguientes recomendaciones:

- La construcción de una "buena *governabilidad*" debería ser tomada como un proceso y no como una mera meta a alcanzar a través de algunos instrumentos (reglamentos, procedimientos escritos, etc.).
- La buena gobernabilidad es el resultado de un proceso participativo. Esto requiere una permanente atención de todos los involucrados –directores, equipo de gestión y miembros de la red, y convendría volver siempre que sea necesario a los acuerdos



alcanzados.

- Si estos acuerdos se tuvieran que modificar -por ejemplo, como producto del dinamismo del sistema, de los cambios del contexto, etc.-, convendría que se vuelvan a revisar entre todos y se posibilite trabajar de manera participativa para llegar a nuevos consensos.

## **Anexo 1: Modelo de Gobernabilidad de RADIM sintetizado en el Reglamento para las Reuniones de Comisión Directiva**

### **Propuesta:**

#### **Reglamento de Comisión Directiva**

### **Justificación:**

Se busca mejorar la dinámica de las reuniones generando un mejor uso del tiempo y una mayor calidad de las decisiones. Además, con este reglamento se pretende lograr que todos los socios participen de igual manera en la toma de decisiones y que de este modo, los acuerdos puedan mantenerse en el tiempo y concluir en acciones beneficiosas para la Red y sus socios.

### **Términos generales:**

1. Las reuniones de Comisión Directiva (en adelante CD) se llevarán a cabo mensualmente, el segundo martes de mes por la tarde y comenzando puntualmente. No se realizarán reuniones de CD durante los meses de enero, julio y septiembre (o mes correspondiente al Evento anual organizado por RADIM). Ambas cuestiones son inamovibles, a menos que la importancia de los temas a tratar lo requiera.
2. El llamado a reunión se realizará con una semana de antelación a la fecha planificada, adjuntando en dicho llamado un temario de la reunión.
3. La agenda de las reuniones se establece mediante sugerencias por parte de los socios y la DE.
4. La asistencia a las reuniones de CD por parte de los socios es de carácter obligatorio, debiendo registrar más de un 80% anual de asistencia a las mismas (8 de las 9 anuales).
5. La inasistencia a las reuniones deberá anunciarse con antelación.
6. La participación activa en las reuniones es de carácter obligatorio.
7. Las decisiones tomadas por la CD son de carácter vinculante y no podrán revertirse a menos que se reabra el tema, se vote nuevamente y se cambie la decisión por una mayoría calificada (66.6%).
8. Son condiciones esenciales para participar de las reuniones de CD y asamblea con voz y voto:
  - a. Ser representante declarado del socio
  - b. Estar al día con la cuota social

### **Sobre la dinámica:**

1. El comienzo de las reuniones será puntual y se dará por iniciada la reunión con la lectura del orden del día por parte del Secretario.
2. El orden del día, deberá incluir:

## **CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL**

---

- a. Repaso de las decisiones tomadas la reunión anterior, sin que esto implique reabrir tópicos.
  - b. Repaso por parte de la Dirección Ejecutiva de la Red de las actividades en marcha.
  - c. Temario completo e inamovible de los temas a tratar en dicha reunión.
3. El Secretario, o su representante, será quien otorgue la palabra según orden de manos.
  4. Luego de la lectura del orden del día y el repaso de las decisiones anteriores y actividades en marcha, se procederá a tratar el primer tópico del temario; una vez finalizado, se continuará con el siguiente.
  5. La exposición de cada socio no podrá extenderse por más de cinco minutos, por entorpecer la dinámica de la reunión; a menos que se indique lo contrario.
  6. Al fin de cada tema, y existiendo la necesidad de una resolución, todos los socios expresarán su opinión y su voto vinculante.
  7. Una decisión será aprobada con el 50% más uno de votos a favor. Estas decisiones, implicarán lineamientos de acción concretos por parte de la Dirección Ejecutiva.
  8. Al final de las reuniones, se repasarán las decisiones tomadas.

### **Mociones de orden**

1. Las mociones de orden incorporan una modificación en la dinámica de las reuniones.
2. Todas deberán ser aprobadas por mayoría simple de los presentes.
3. Existirán las siguientes mociones:
  - a. Moción de cierre de debate con lista de oradores: se cerrará el debate de un tema con las palabras de una lista de oradores determinada con antelación, luego de lo cual se procederá a tomar la decisión.
  - b. Moción de pase a cuarto intermedio: de aprobarse la CD dejará de sesionar por un tiempo antes determinado.

### **Sanciones:**

1. Aquellos miembros de la Comisión Directiva que sin causa justificada estuvieran ausentes a dos o más reuniones consecutivas o alternadas, serán sancionados imposibilitando el acceso de la organización socia a beneficios como becas, descuentos en capacitaciones y otros elementos a determinar.
2. En caso de que un socio no cumpla con sus obligaciones de pago:
  - 2.1. Aquellas Instituciones que no hayan abonado en término sus obligaciones monetarias podrán recibir un llamado de atención.
  - 2.2. En caso de reincidir en la falta de pago, podrán recibir una amonestación.
  - 2.3. Al tercer atraso consecutivo, y sin perjuicio de las sanciones que correspondan, los importes adeudados devengarán un interés simple del 5% mensual.

2.4. En caso de no cumplir con sus obligaciones monetarias pasados los 8 (ocho) meses, perderá el derecho a voto en la asamblea más próxima a realizarse.

2.5. El miembro moroso podrá apelar la sanción por escrito a la Comisión Directiva y a la Comisión Fiscalizadora, quienes resolverán al respecto.

2.6. En caso de incurrir en alguna falta no prevista, los miembros de la Red podrán ser sancionados por la Comisión Directiva en el goce de sus derechos por un término que no podrá exceder los 6 (seis) meses.

## **Anexo 2 - Datos de Contacto:**

### ***Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM)***

---

**Web:** [www.reddemicrocredito.org](http://www.reddemicrocredito.org)

#### **Socios activos:**

- Alternativa 3
- Entre Todos
- FIE Gran Poder
- Fis Empresa Social
- Fundación Banco Mundial de la Mujer
- Fundación Grameen Mendoza
- Fundación Progresar
- Fundación Pro Vivienda Social
- Pro Mujer

#### **Socios adherentes:**

- Comisión de Trabajo Profesional Pro Bono en Causas de Interés Público
- Etimos
- Foncap S.A. (Fondo de Capital Social)
- Fundación Telefónica
- GPS - Gestión de Proyectos de Economía Social

# 8

Nombre de la entidad:

## **Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI)**

---

La Red Argentina para la Cooperación Internacional era una articulación de organizaciones de la sociedad civil que buscaba contribuir a la transformación social de la Argentina a través de la conformación de un espacio de intercambio y diálogo que permitiese promover y estimular la cooperación internacional en sus tres niveles: de estados a estados; de estados extranjeros a organizaciones de la sociedad civil locales y de organizaciones de la sociedad civil extranjeras a las entidades locales. El alcance territorial de la Red Argentina para la Cooperación Internacional se extendía a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires pero buscaba proyectarse a todo el país a través de alianzas institucionales con organizaciones del interior de la Argentina.

---

### **1 Historia**

---

La Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI o la Red) surgió informalmente en abril de 2004 a partir de la iniciativa de un grupo pequeño de personas que se conocían y participaban en distintas organizaciones de la sociedad civil argentina desde el rol de *buscadores de fondos*. Comenzaron reuniéndose e intercambiando ideas sobre los problemas y dificultades que enfrentaba cada uno desde su entidad para trabajar con la cooperación internacional. Así, en el plano contextual, la RACI nació como respuesta al hecho que resultaba cada vez más difícil ser beneficiario de recursos de la cooperación internacional por los niveles de crecimiento económico; sin embargo, la realidad mostraba que en ciertas regiones del país existían indicadores similares a los de los países más pobres (baja calidad institucional generalizada, altos niveles de pobreza, desigualdad, contaminación ambiental, precarización del sistema educativo y de salud, etc.). Y al crecer las demandas sociales, creció la cantidad de entidades candidatas a solicitar ayuda internacional. La sumatoria de estas dos variables –falta de recursos y aumento en la cantidad de organizaciones de la sociedad civil que aspiraban a la ayuda internacional- fue generando una situación de competencia entre las mismas, la cual, además de contradecir el espíritu de sus misiones y visiones institucionales, se transformaba paulatinamente en una situación poco sustentable.

Con este marco, el planteo entre miembros de ese grupo era el siguiente: *“a medida que la Argentina se iba recuperando económicamente, la cooperación se retiraba del país, por lo que parecía necesario hacer algo al respecto.”* Pensar en colaborar resultaba entonces estratégicamente necesario y prácticamente posible, y hubo tres o cuatro personas que decidieron seguir reuniéndose en forma sistemática e invitar a otras ONG grandes que tenían experiencia en trabajar con la cooperación, para compartir ideas y aprender en conjunto.

El resultado de este proceso fue que finalmente 15 organizaciones fundadoras lograron articularse en un espacio de intercambio de información, interacción y diálogo respecto de cómo

optimizar las capacidades y aptitudes de las entidades de la sociedad civil respecto de la cooperación internacional. Este lugar fue construyéndose y formalizándose en base a los aportes y esfuerzos de las organizaciones que iniciaron un camino de colaboración, construyéndose y formalizándose como red.

## **2 Propósito, Impacto y Resultados Buscados**

---

La *Misión* de la RACI fue contribuir a la transformación social de la Argentina a través de la conformación de un espacio de intercambio y diálogo que contemplase a todos los actores y agentes vinculados con el proceso de cooperación internacional.

Por otro lado, tuvo por *visión* una sociedad en la cual la cooperación internacional mejorase la respuesta a las necesidades reales del país. Se propuso generar un espacio de diálogo e intercambio, no sólo a su interior sino también con todos los agentes involucrados en el proceso, para obtener una potenciación del impacto de las acciones, actividades y programas que se realizaban en nuestra nación.

Por tales razones, buscaron desarrollar y optimizar las capacidades y recursos de las organizaciones de la sociedad civil que la integraban, a través del fortalecimiento y la articulación interinstitucional, para capitalizar las oportunidades de cooperación internacional. Al mismo tiempo, se proponía servir a los agentes de cooperación internacional como una fuente sólida y fidedigna de información generada desde sus miembros, los que trabajaban para la solución de una amplia gama de problemáticas sociales y que tenían probada experiencia y reconocida trayectoria. En función de esto entonces, la Red se fijó los siguientes objetivos específicos:

- Estimular la generación de vínculos e información entre la cooperación internacional y la sociedad civil.
- Sensibilizar a los actores para incidir en las políticas de cooperación internacional.
- Desarrollar y optimizar las capacidades y recursos de las ONG, a través del fortalecimiento y la articulación interinstitucional, para capitalizar las oportunidades de cooperación internacional.

Para definir la misión y la visión, realizaron varias reuniones a lo largo de la etapa inicial en pos de lograr un marco institucional amplio de modo que ingresaran todas las agendas, temáticas, misiones y visiones particulares de las organizaciones y, al mismo tiempo, lograran un foco de aspiración conjunta para sus integrantes. Si bien este proceso llevó más tiempo de lo pensado originalmente, las jornadas permitieron sostener lo acordado, que todas las organizaciones se identificaran con la misión y la visión de la Red y se sintieran parte de la misma.

### **3 Miembros de la Red**

La Red estuvo compuesta por 15 organizaciones. En un principio sus miembros se contactaron a partir de vínculos personales en torno a las problemáticas comunes que enfrentaban. No existió una convocatoria formal y el criterio principal era invitar a aquellos que tuvieran experiencia con la cooperación internacional. Con el transcurso del tiempo este espacio de diálogo fue institucionalizándose, se formalizaron los medios de contacto y se realizaron algunos acuerdos sobre las características que tenían que poseer las entidades integrantes en base a criterios de transparencia, institucionalización, y que trabajaran o hayan intentado trabajar con la cooperación internacional.

Se consideró que una de las fortalezas de la Red era la amplitud de actividades que desarrollaban sus miembros en áreas tan diversas como salud; educación; derechos humanos; ciudadanía; fortalecimiento de la democracia; fortalecimiento de la sociedad civil; políticas públicas; resolución de conflictos por vías no violentas; medio ambiente; nutrición infantil; desarrollo sustentable; inclusión social y laboral; desarrollo de nuevas tecnologías y producción de actividades culturales.

En 2007 se encontraba en desarrollo la definición del proceso de membresía y, asimismo, se había configurado una lista de espera con las organizaciones que expresaron su voluntad de integrar el espacio de la Red. En diciembre de ese año se realizó una convocatoria abierta con dichas organizaciones para conocer sus expectativas respecto de la Red, al igual que para informarles en profundidad sobre las características de la misma y sus propósitos.

Los compromisos básicos de las organizaciones que componían el Grupo Coordinador para con la RACI eran explícitos. Cada una de las organizaciones integrante debía:

- Participar, por lo menos, de dos comisiones de trabajo al año.
- Ser sede de reuniones ordinarias o extraordinarias por lo menos una vez al año.
- Mantener informado al resto de los miembros tanto de sus presentaciones a convocatorias como de sus actividades, eventos, conferencias, etc.
- Compartir información sobre aprendizajes y resultados de las convocatorias a las que aplica.
- Contar con la cuota de membresía al día.
- Participar, por lo menos, en el 75% de las reuniones (ordinarias y extraordinarias).

En la esfera de la comunicación interna, diaria y que permitía el intercambio entre todos los miembros la Red, a través de una persona especialmente dedicada a relevar y procesar este tipo de información, aportaba información sistematizada acerca de oportunidades, posibilidades de cooperación, financiamiento, capacitaciones, becas y subsidios, etc., que podían ser de utilidad para el desarrollo de proyectos y funciones. Al mismo tiempo, se organizó un listado de contactos que contenía las direcciones de todos los representantes de las organizaciones asociadas. Las comunicaciones eran enviadas desde la Coordinación Ejecutiva y se numeraban de manera tal que el que las recibía pudiera tener control de lo que se le enviaba. En



concordancia con la aspiración de sostener un fuerte involucramiento y compromiso, existían mecanismos de evaluación de su desempeño que giraban en torno a la asistencia, participación, aportes y cumplimiento de los acuerdos establecidos. A partir de lo determinado por el Reglamento Interno de la RACI, los miembros del Grupo Coordinador, al igual que la Coordinación Ejecutiva, podían ser suspendidos de sus funciones con el voto de las dos terceras partes de la totalidad de sus integrantes si había motivos graves imputables a los mismos. Previamente, se debía cumplimentar un procedimiento garantizando el derecho de defensa. Con el objetivo de acompañar estas decisiones, se debían analizar y definir propuestas sobre mecanismos de sanción y de reconocimiento.

#### **4** Actividades Principales

---

La Red desarrollaba sus servicios y programas desde las siguientes áreas:

- *Sensibilización e incidencia*: buscó sensibilizar a todos los involucrados en el proceso de cooperación generando información desde la sociedad civil basada en el trabajo de campo, difundiendo las actividades y programas de las organizaciones del tercer sector y colaborando en el posicionamiento del país en el escenario internacional desde la incidencia en las políticas de cooperación internacional. Es un área cuyo objetivo consistía en fortalecer los vínculos inter-institucionales y promover el trabajo en conjunto de las organizaciones, que aumentó las capacidades de la Red de realizar acciones de incidencia buscando ser algo más que la simple sumatoria de sus partes: se pudieron destacar, por lo menos, tres situaciones donde la RACI, al sentarse como conjunto frente a diferentes cooperantes, pudo construir un discurso común, superar las individualidades y mostrar un abanico de opciones que sirvió a los donantes para conocer nuevas alternativas y proponer lineamientos generales diferentes ante sus respectivas oficinas centrales.
- *Capacitación y fortalecimiento*: destinados a colaborar con el desarrollo interno y el fortalecimiento institucional de los miembros. Se realizaron seminarios, talleres, charlas y debates que incorporaron nuevas estrategias y herramientas para facilitar el acceso a las oportunidades que ofrecía la cooperación internacional. En 2007 la RACI se encontraba elaborando un *Manual de Cooperación Internacional*, herramienta de fortalecimiento para las ONG, con el objetivo de desarrollarlas y consolidarlas institucionalmente, otorgándoles herramientas, mecanismos y buenas prácticas para colaborar con el fortalecimiento institucional y el proceso de búsqueda de fondos.
- *Investigación*: buscaron sistematizar el estudio de tratados y compromisos internacionales asumidos por diversos países, de modo de ofrecer información inteligente que pudiera ser utilizada como insumo por sus miembros en la búsqueda de nuevos nichos de cooperación y en el planeamiento de estrategias articuladas. En este sentido, uno de los proyectos que en 2007 se encontraba en proceso de elaboración era el de la confección de un *Mapa de Necesidades de la Argentina*, a través del cual se buscó realizar un relevamiento de las carencias que tenía el país, respetando diversidades geográficas, niveles de desarrollo humano, composición social, económica y cultural y condiciones de salubridad y medioambientales desde la perspectiva de trabajo de las organizaciones de la sociedad civil.

- *Información:* pese a no ser un área funcional brindó un servicio de información actualizada, tanto para la cooperación internacional como para las ONG. A la primera se le ofrecía información acerca de la situación *macro* del país desde la perspectiva del tercer sector, y con el abordaje integral de las problemáticas sociales -producto de la acción colectiva- generó y difundió información sensible a partir del trabajo de campo de cada una de las entidades que componían la Red. Desde este rol de centralización, generación y difusión de la información se apuntó a la sistematización, estandarización y puesta en común de la información producida por sus miembros, para facilitar la detección de soluciones y planes de acción. Respecto a las ONG, se les ofreció un servicio de información actualizada sobre convocatorias, nuevas iniciativas, becas, cooperación internacional y una base de datos inteligente organizada por categorías que centralizó los contactos de las instituciones que cooperan en la Argentina. El ejemplo más claro de esta democratización de la información fue el sitio Web [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar), herramienta que actualizó diariamente información sobre cooperación internacional y sobre las actividades de la RACI.

## **5** Estructura y Proceso de Gobierno

---

La función de gobierno de la RACI fue asumida formalmente por el Grupo Coordinador. En 2007 estaba compuesto por las 15 organizaciones fundadoras, quienes tenían el deber de actuar – como agentes fiduciarios del interés colectivo- en beneficio de la Red. Sus deberes y atribuciones eran:

- Diseñar y aprobar las grandes líneas y orientaciones políticas e institucionales de la Red.
- Asegurar la sustentabilidad de la RACI y el cumplimiento de su misión y visión.
- Evaluar y aprobar el plan de acción y el presupuesto anual de la RACI.
- Designar, evaluar, premiar, sancionar y remover a la Coordinación Ejecutiva.
- Ejercer por intermedio de la Coordinación Ejecutiva, o en forma conjunta, la representación de la RACI en todos sus actos.
- Aprobar el Reglamento Interno para la debida marcha de la entidad.
- Proponer reformas a introducir en el Reglamento Interno.
- Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno y demás disposiciones vigentes aplicables a la RACI.
- Aceptar a otras organizaciones y a sus representantes; sancionarlas y/o removerlas resguardando el derecho a defensa.

Los mecanismos de elección y renovación de los responsables del funcionamiento del órgano de gobierno de la RACI en 2007 se encontraban en desarrollo. Estaba en discusión si convenía realizar una reducción de la cantidad de integrantes del Grupo Coordinador y cuál sería el procedimiento para llevar a cabo el recambio que está previsto para el año 2009.

Como órgano de gobierno, el Grupo Coordinador tomaba las decisiones en las reuniones ordinarias y extraordinarias, por consenso o por mayoría simple de los presentes, siempre que se contara con la presencia de la mitad más uno de las 15 organizaciones, que eran igualitarias en voz y voto. Dentro de la RACI existía *“una verdadera y genuina democracia, una voz un voto.”* La mayoría absoluta se completaba con el decimosexto voto que le correspondía a la Coordinación Ejecutiva -función ejercida por una persona contratada y remunerada, elegida por votación en asamblea y que se dedicaba tiempo completo a dicha tarea-. Los presentes, en cada reunión, tenían la prerrogativa de decidir para qué temas se necesitaba una mayoría especial; en estos casos, la votación se podía realizar a través del correo electrónico dentro de las 48 horas siguientes a la reunión. Las decisiones del Grupo Coordinador se comunicaban a través de la confección de minutas que contenían lo expresado y discutido, y las decisiones a las que se había arribado. Las minutas eran enviadas por la Coordinación Ejecutiva a todo el Grupo Coordinador. Asimismo, en caso de que hubiera habido ausentes y que los presentes definieran que era un tema sobre el que todos deberían expedirse, se extendía el plazo de votación a 48 horas para contestar y votar por medio del correo electrónico.

Por otro lado, las decisiones operativas eran delegadas a la Coordinación Ejecutiva y ejecutadas por ésta diariamente y, en caso de que el tema lo requiriese, se definían en conjunto con el Grupo Coordinador. En cuanto a las decisiones relacionadas con temas específicos para los que se formaban comisiones (en las que participaban algunos de los miembros), estas eran definidas en las reuniones de comisión y luego se presentaban al Grupo Coordinador para que las aprobase.

Se podía convocar a reuniones extraordinarias para tomar decisiones en torno a temas particulares y sensibles para alguno/s de los miembros o para el desarrollo de la RACI. Para estos temas más sensibles se buscaba llegar a un consenso, mientras que para cuestiones más operativas, las decisiones podían tomarse por mayoría simple o calificada.

Los miembros tenían la responsabilidad de evitar cualquier tipo de conflicto de interés o de dilema ético. Ante situaciones de estas características, se esperaba que la persona u organización que detectara un potencial conflicto de interés lo planteara ante el Grupo Coordinador para que este evaluase la situación y decidiera si existía conflicto o no. En caso de arribar a la conclusión de que efectivamente existía, era el Grupo el que debía expedirse sobre la manera de resolver la situación problemática, y en caso de que el hecho ya hubiera acontecido y tuviese que aplicarse una sanción a alguno de los miembros, debía definir cuál era la más apropiada. Esta decisión debía quedar documentada, con su respectiva resolución, y sentar precedente. Por otra parte, los miembros que se veían afectados por esta resolución debían excusarse de presenciar el proceso de análisis y toma de decisiones del Grupo Coordinador.

---

## **6 Estructura y Proceso de Gestión**

---

Inicialmente existía una Secretaría Ejecutiva, compuesta por dos organizaciones integrantes, que funcionaba de forma rotativa. Pero se decidió fortalecer la organización y aumentar su eficacia, generando un ámbito específico de ejecución, la Coordinación Ejecutiva. En este sentido, el Grupo Coordinador de la Red delegó la responsabilidad operativa y de la Coordinación Ejecutiva en manos de un Coordinador Ejecutivo elegido por mayoría calificada. El rol de Coordinador no podía ser llevado a cabo por ninguna persona perteneciente a una organización

de la RACI y, como se explicara anteriormente, era rentado y de tiempo completo. La Coordinación cumplía funciones de gestión y de gobierno ya que participaba de las reuniones del Grupo con voz y voto, siendo además responsable de la ejecución de un plan de acción anual con objetivos y metas. Correspondía a la Coordinación:

- Ejercer la representación institucional de la RACI.
- Velar por la buena marcha de la RACI, el cumplimiento de sus fines, la ejecución de los acuerdos y el correcto desempeño de las funciones.
- Ejercer las atribuciones que las normas internas le encomienden.
- Diseñar e implementar el plan de acción y el presupuesto previsto para la RACI.
- Someter a la aprobación del Grupo Coordinador la Memoria, el Balance Anual, los reportes y las minutas de las reuniones de trabajo (plenarias y en comisión).
- Centralizar la información (minutas, solicitudes de ingreso y documentos de la RACI).
- Elaborar y circular la información para el período siguiente.
- Proponer reformas e introducirlas en el Reglamento Interno .
- Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno y demás disposiciones vigentes.
- Diagramar, en conjunto con las organizaciones que componen el Grupo Coordinador, proyectos que contengan a más de una organización miembro.
- Convocar a los participantes y elaborar la agenda de las reuniones.
- Convocar y presidir las reuniones del Grupo Coordinador.
- Convocar a las Reuniones Ordinarias y Extraordinarias, en caso de considerarlo necesario.
- Nombrar los grupos de trabajo que estime conveniente, fijar el número de miembros y designarlos al igual que a sus autoridades.
- Dirigir las discusiones, suspender y levantar las sesiones del Grupo Coordinador cuando se altera el orden o falta el debido respeto.

RACI contaba con un equipo de cuatro personas rentadas, dos de tiempo completo y dos de tiempo parcial. Las funciones eran: las del Coordinador, una persona a cargo del Proyecto *“Manual de Cooperación Internacional – Una herramienta de fortalecimiento para las OSCs”*, una a cargo del Área de Comunicación Institucional y otra que trabajaba en las cuestiones operativas de la Red, asistiendo en las funciones al Coordinador. Cada actividad contaba con indicadores que permitían cuantificar acciones realizadas y resultados obtenidos. La financiación de estos cargos se realizaba a través del aporte de los miembros y se complementaba con fondos de la cooperación internacional.

Se mantenía con los miembros una fluida comunicación interna vía correo electrónico y vía telefónica. La RACI, para organizar su tarea, contaba además con distintos tipos de reuniones:

- *Plenarias*: se realizaban una vez al año y eran convocadas por la Coordinación Ejecutiva o

por la mayoría del Grupo Coordinador. Contaban con la presencia de los representantes y de los Directores Ejecutivos de cada organización.

- *Políticas*: se tomaban decisiones consideradas estratégicas para la RACI.
- *Extraordinarias*: se trataban aquellos temas específicos y se contaba con la presencia de invitados o de expertos en esas temáticas o se participaba de capacitaciones.
- *Operativas*: se trabajaba en comisiones para ejecutar las decisiones tomadas en las reuniones mensuales. Se formaban comisiones de trabajo para abordar temas específicos y lograr mayor agilidad en la resolución y efectividad de las actividades y tareas. Se podían tomar decisiones exceptuando temas relacionados con dinero o visibilidad institucional de las organizaciones (utilización de los logos, por ejemplo). Reportaban sus avances a la Coordinación.
- *Mensuales*: se mantenían desde los orígenes de la Red. Promovían la construcción de confianza entre las organizaciones que integraban la RACI.

Por otra parte la RACI designó una persona específica para llevar adelante la comunicación externa. En este sentido habían desarrollado diversas herramientas y actividades de comunicación, por ejemplo:

- Página Web bilingüe (español-inglés), con más de 6.000 visitas a seis meses de su lanzamiento. Contaba con secciones de *Noticias*, *Agenda*, *Convocatorias* y 136 *Enlaces*, con información gratuita y organizada sobre convocatorias, becas y eventos.
- Eventos de presentación institucional.
- Contactos con distintos agentes de cooperación (representaciones extranjeras en la Argentina, fundaciones extranjeras, organismos internacionales, fundaciones argentinas, etc.).
- Difusión de un boletín electrónico con información sobre la cooperación internacional y entrevistas a los principales referentes de las instituciones y organizaciones.
- Difusión de gacetillas de prensa.
- Contactos con periodistas y disseminación de información a distintos medios.
- Aparición en diversos medios masivos de comunicación y páginas Web.
- Participación en jornadas y realización de encuentros de capacitación.
- Recepción y respuesta diaria de consultas de otras organizaciones.

## **7** Patrimonio y Financiamiento

---

La RACI contaba en 2007 con un espacio físico cedido por uno de sus integrantes y su presupuesto anual era de aproximadamente \$80.000. En ese año se encontraba en elaboración una estrategia de sustentabilidad económica a través de la obtención de financiamiento de diversas fuentes:

- *Aportes de los miembros*: la Red disponía de los aportes mensuales realizados por los miembros, destinados al desarrollo de cuestiones operativas.
- *Financiamiento de la Fundación Avina*: a partir del apoyo obtenido hasta 2007 para el fortalecimiento y desarrollo institucional de la Red se había podido crear la Coordinación Ejecutiva de la RACI y el área de Comunicación.
- *Financiamiento de la Embajada de Finlandia*: con este apoyo se estaba desarrollando el proyecto “Manual de Cooperación Internacional – Una herramienta de fortalecimiento para las OSCs” con el fin de fortalecer a la sociedad civil en términos de acceso a la cooperación internacional.

## 8 Resultados Alcanzados

Existía una percepción positiva por parte de los miembros en torno al trabajo en conjunto. Específicamente, había acuerdo en términos de haber alcanzado un grado mayor de incidencia a la hora de presentar en forma conjunta demandas, comentarios, sugerencias y propuestas a los distintos agentes de la cooperación. Por otro lado, la percepción del trabajo de la Red por parte de la cooperación, también había tenido una gran receptividad. Dentro de la Red se percibía que:

- Se logró consolidar un espacio formal e institucionalizado, con definición de funciones y distribución de responsabilidades entre los miembros.
- Se pudieron organizar entre todos para definir un plan de trabajo de sensibilización de la cooperación internacional.
- Se logró completar el reglamento interno y establecer un código de ética.
- Se pudo crear un departamento de comunicación y enviar el primer boletín informativo a organizaciones que no pertenecían a la RACI.
- Se fortaleció la confianza a partir de la estimulación y la circulación de información.
- Se compartió más información que al comienzo de la Red. Esta experiencia de intercambiar información acerca de la cooperación y el financiamiento de las organizaciones logró sistematizar de tal modo que confeccionaron un “Mapeo de Donantes”.
- Se comenzó a consolidar la incidencia en la agenda de la cooperación internacional. Se potenciaron las acciones y sus resultados.
- Se mantuvo comunicación permanente con distintos agentes de la cooperación internacional.
- Una o dos veces por mes se recibió, nucleó y publicó información proveniente de diversas instituciones donantes. La Coordinación realizó reuniones mensuales con agentes de la cooperación internacional y se invitó a representantes de las instituciones donantes a participar en las reuniones mensuales de la RACI, etc.
- Se sensibilizó a la cooperación en general (Embajadas, fundaciones privadas donantes, agencias de cooperación, etc.) acerca de la importancia de la cooperación internacional en el desarrollo de la Argentina.

## **9 Principales Hitos, Cambios y Dificultades**

---

Si bien la historia de la RACI era corta en comparación con la de los miembros que la integraban, ya podía mostrar una variada gama de procesos y experiencias. Con el objetivo de comprender y ordenar esta dinámica, podría dividirse su ciclo vital en las siguientes cinco etapas:

1. *Antes de la historia: grupo de conocidos* (previo a 2004): contactos personales permanentes entre los responsables de búsqueda de fondos o cooperación internacional de diferentes organizaciones que se enfrentaban a los mismos problemas a la hora de acceder, relacionarse u obtener recursos provenientes de la cooperación internacional.
2. *Momento cero: construcción de confianza* (abril de 2004-octubre de 2005): se invitó a participar de este espacio informal a otras organizaciones que trabajaban fuertemente con la cooperación internacional. Se formalizó el espacio realizando una reunión mensual. En septiembre de 2004 empezaron a redactarse minutas de las reuniones mensuales.
3. *Consolidación y necesidad de formalizar los vínculos* (desde octubre de 2005 hasta septiembre de 2006): comenzó a funcionar una Secretaría Ejecutiva, rotativa cada seis meses, en grupos de dos organizaciones que asumieron ocuparse de los temas más administrativos y de gestión.
4. *Institucionalización del espacio* (septiembre de 2006- marzo de 2007): se buscó institucionalizar la Red. A partir de la creciente demanda de tiempo y energías que requerían las tareas de la Secretaría Ejecutiva se definió crear una Coordinación Ejecutiva dedicada a tiempo completo y que estuviera a cargo de una persona externa a las organizaciones participantes. Se solicitaron fondos para este proyecto y en marzo de 2007 se institucionalizó la RACI.
5. *Formalización e institucionalización de la Red* (marzo de 2007-diciembre de 2007): durante 2007 se trabajó sobre la misión, la visión, los objetivos y la normativización de la Red a partir de las experiencias vividas hasta el momento. Se elaboró un Reglamento Interno y un Código de Ética y se comenzó a difundir el trabajo de la Red.

Los hitos para destacar en todo este proceso fueron:

- Conformación de un espacio de diálogo en torno a la problemática de la cooperación internacional: originó el proceso de formación de la Red.
- Creación de la Secretaría Ejecutiva: actuó durante más de un año como cuerpo ordenador, estableciendo reuniones y espacios para el debate, comenzando el proceso de formalización.
- Definición de que la representación en la RACI es institucional y no personal.
- Creación de la Coordinación Ejecutiva: a partir de marzo de 2007 se avanzó definitivamente en un continuo proceso de institucionalización y consolidación de la RACI.
- Inicio del Proyecto “Manual de Cooperación Internacional – Una herramienta de fortalecimiento para las OSCs”: buscando facilitar el trabajo de capacitación y

fortalecimiento de la sociedad civil que se proponía la Red, brindó la oportunidad de generar capacidad instalada en estas organizaciones. Además fue el primer proyecto colectivo que se propuso la RACI como Red y en el que aceptaron participar todas las organizaciones.

Los momentos de mayor dificultad de la RACI fueron, en primer lugar, la salida de personas que aportaban mucho a la Red y que, al dejar sus entidades de origen, no pudieron seguir participando como miembros; en segundo término, aquellas situaciones en las que el diálogo parecía estancarse en torno a cuestiones concretas (por ejemplo, cómo y cuándo abrir la membresía), y en tercer lugar, animarse a la creación de una Coordinación Ejecutiva que no fuera a competir por los fondos de la cooperación.

## 10 Principales Desafíos y Planes

---

En función de estos propósitos, algunos de los próximos temas que debían afrontar se relacionaban con generar mayor incidencia, mostrar a la Argentina como país elegible y fortalecer a la sociedad civil a través de herramientas para el acceso a la cooperación internacional.

Respecto al funcionamiento, a fines de 2007 los desafíos que se presentaban pasaban por estos ejes:

- *Membresía*: abrir la Red a la incorporación de nuevos miembros. Desarrollar mecanismos para la apertura y la ampliación paulatina de la membresía.
- *Sustentabilidad*: concretar una estrategia de sustentabilidad a largo plazo.
- *Proyectos conjuntos*: desarrollar proyectos en conjunto entre organizaciones de la RACI para fortalecerse como red y potenciar el impacto del trabajo en el campo social. Hasta 2007 se habían presentado solamente dos organizaciones en conjunto y, aunque no ganaron la convocatoria, esta experiencia fue un paso importante para la Red.
- *Comunicación*: mejorar los canales de comunicación, continuar confeccionando el boletín y desarrollar el departamento de prensa y comunicación.
- *Consolidación institucional*: redefinir el Grupo Coordinador como órgano de gobierno y crear en ese espacio nuevas figuras y funciones con derechos y obligaciones previamente determinados.
- *Cohesión interna*: lograr que se redujera al mínimo posible la competencia entre organizaciones y generar cooperación para optimizar los resultados de su trabajo diario. Para ello se deberá trabajar en la construcción de vínculos de confianza más sólidos, comenzando por alentar las relaciones de las diferentes organizaciones entre sí.



**11 Recomendaciones**

---

Los integrantes de la RACI realizaron las siguientes sugerencias:

- Respetar los tiempos de maduración del espacio, no forzar instancias para las que la red aún no está preparada: permitirse no definir lo que no está maduro para ser decidido. Por ejemplo, desde 2004 hasta 2007 el tema de la membresía no se logró definir sin por eso detener los demás asuntos. Finalmente, se avanzó con el reglamento interno, resolviéndose confeccionar una lista de espera en la que se incluyera a las organizaciones que expresaron su voluntad de formar parte para convocarlas una vez definido el tema de la membresía.
- Resguardar los espacios de reuniones presenciales en los que se comparte información: reunirse a fin de fortalecer los vínculos de confianza mutua y promover y facilitar el trabajo en conjunto, porque la construcción de vínculos de confianza es fundamental. Se deberían establecer y sostener reuniones presenciales donde se comparta información sensible de las organizaciones, se abran las agendas y se posibilite un sinceramiento profundo.
- Priorizar la inclusión: decidir no ser expulsivos puede dar un marco para construir confianza, aunque quizá signifique alargar procesos pero al final se consolida la red.
- Formalizar la red: aunque una red decida no tener personería jurídica, lo que en algunos casos puede ser saludable, no implica no formalizar los intercambios y las articulaciones. La formalización y la clarificación de las reglas de juego resultan muy útiles y reducen los conflictos.
- No tenerle temor al conflicto: al generar reglas claras se pueden prever situaciones conflictivas y resolver las mismas de la forma más justa y consensuada. También es positivo estar atento a las situaciones conflictivas que surgen desde un principio para aprender de las mismas y poder generar normas y resoluciones *ad hoc* que eviten problemas para el futuro. Es importante que las resoluciones y sus fundamentos sienten precedente por escrito.

# 8

Práctica significativa y replicable:

## **Espacios Conjuntos de Reunión y Capacitación**

Esta práctica describe el proceso de capacitación, actualización e intercambio que desarrolló la Red Argentina de Cooperación Internacional (RACI) en el espacio de sus reuniones mensuales. El modelo elaborado permitió, además, formalizar la relación con invitados estratégicos, obtener información directa de las fuentes y presentar sus integrantes en un marco institucional apropiado.

### **a) Problemática a la que Responde**

Los desniveles en la capacitación profesional específica de los miembros respecto de los mecanismos de la cooperación, y la necesidad de permanente formación y actualización que se requieren en este campo, eran problemas que aquejaban a la Red. En este sentido, se detectó que varias organizaciones integrantes tenían problemas y falta de capacitación, por ejemplo para abordar la aplicación a determinadas convocatorias de la cooperación internacional. Algunos formularios resultaban muy complicados de completar y la información se encontraba muy dispersa y fragmentada; ambas cuestiones demandaban mucha inversión de tiempo a los responsables de búsqueda de fondos de cada organización. Para resolver estas situaciones tenían que enfrentar algunos problemas típicos: falta de recursos para pagar a profesionales y expertos; falta de tiempo de los beneficiarios de la capacitación; falta de profesionales para llevar adelante las tareas de definición de contenidos y de implementación de los aspectos logísticos de la capacitación y actualización de sus integrantes.

Una problemática adicional que enfrentaban era la de compartir información sensible para cada una de las instituciones, por ejemplo información relacionada con el financiamiento y la estrategia de sustentabilidad de las entidades.

### **b) Quiénes Participaron en su Diseño**

A partir de esta problemática común, tres de las organizaciones integrantes de la Red propusieron hacerse cargo y contactarse con la línea de cooperación técnica de una agencia de cooperación internacional, de modo de traer expertos en el marco lógico del formulario que resultaba problemático para la mayoría de las organizaciones de la RACI. En ese momento se decidió que se podrían establecer alianzas para solicitar un experto en la temática que capacitara *ad honorem*.

Por otra parte se definió que podía aprovecharse el espacio de las reuniones mensuales, cuya estructura permitiría, sin demasiadas modificaciones, tomar un tiempo adecuado para realizar capacitaciones. Así, entre las organizaciones pertenecientes tendrían el beneficio de recibir formación de manera gratuita, existiendo también la posibilidad de costear las capacitaciones

entre todos.

Estas dos ideas se formalizaron en una propuesta que fue aceptada. Inicialmente, se comenzó a gestionar el contacto con ONG europeas y se avanzó con una entidad española, con la que se gestionó una reunión. Esta iniciativa se vio frustrada dado que el proceso de solicitud del experto era complicado, y además demandaba demasiado tiempo y energía (casi como la elaboración de un proyecto). Como resultado de esa experiencia se tomó conciencia de la importancia de continuar este proceso de una manera más ordenada y sistemática. La necesidad de crear una instancia organizada de capacitación y las dificultades enfrentadas inicialmente, llevaron a la Red a decidir que fuera la Secretaría Ejecutiva la responsable de implementar las acciones y gestionar este tipo de proyectos. De esta manera la Secretaría asumió la planificación de las actividades de capacitación.

### **c) Proceso de Desarrollo**

La Secretaría Ejecutiva evaluó las acciones realizadas y tomó los siguientes recaudos para comenzar la capacitación y formación de los miembros:

1. Se definieron en forma participativa los temas más relevantes y los posibles candidatos a desarrollarlos.
2. Se estructuraron las reuniones mensuales manteniendo el espacio para el intercambio de información sobre cooperación y sobre propuestas aprobadas y rechazadas.
3. Se definió que las reuniones mensuales servirían para realizar capacitaciones con expertos en la temática y para invitar a algunos agentes de cooperación internacional. El objetivo sería que estos últimos pudieran explicar y describir con más detalle sobre los recursos con los que contaban para cooperar, los focos, procedimientos de selección de propuestas, etc., y para que a su vez recibieran como insumo el *feedback* de las 15 organizaciones integrantes.

### **d) Herramientas Utilizadas y Procedimientos**

Las reuniones de información e intercambio constaban de distintas etapas e instancias con características propias y objetivos específicos que podían intercambiarse, pero que trataban de mantenerse en todas las reuniones mensuales.

1. “*Ganadores y perdedores*”: exclusivo entre los miembros, era un intercambio de media hora que se producía generalmente al inicio de los encuentros con el objeto de compartir información sobre convocatorias, ganadores y perdedores de las mismas y compartir experiencias acerca de la cooperación internacional. Esta modalidad comenzó de manera informal, pero se decidió sostenerla y luego consolidarla. Era considerada una manera práctica de alcanzar conocimiento y aprendizaje colectivo, que a su vez facilitaba la apertura de las agendas de los miembros, generando confianza y

potenciando las acciones entre los mismos a partir de la posible evaluación del trabajo en conjunto para la consecución de objetivos particulares.

2. *Exposición de los expertos*: los expertos invitados a las reuniones eran representantes de agencias de cooperación, funcionarios de embajadas, profesionales con especialización en temáticas de interés de la Red, etc. El objetivo consistía en que facilitaran información específica sobre fondos particulares y proveyeran formación sobre temáticas relacionadas con la cooperación internacional desde su experiencia profesional, formación y/o trabajo diario. Esta modalidad fue especialmente práctica y enriquecedora para todos los participantes, ya que pudo establecerse un diálogo abierto y franco. Además, a partir de la puesta en práctica de esta modalidad, otra idea que surgió fue invitar a referentes de la cooperación internacional para que brindaran talleres, generando un ahorro de tiempo tanto para los donantes como para las ONG.
3. *Presentación de propósitos, expectativas e información de la Red*: se dedicó tiempo a realizar de manera informal y participativa la presentación de la Red y del trabajo de cada una de sus organizaciones. Se posibilitó la descripción de sus características, presentar información de interés para el invitado, proponer alternativas y describir expectativas y necesidades de la Red y las ONG argentinas respecto de la cooperación internacional. Este espacio también daba lugar a que los miembros plantearan posiciones conjuntas.

#### e) **Resultados Alcanzados**

Gracias a la implementación sostenida de las reuniones informativas y de capacitación se logró:

- Fortalecer los lazos de confianza entre las organizaciones y brindarles un espacio de intercambio profundo, sincero y de aprendizaje sobre las propias prácticas.
- *Optimizar sus recursos*: al llevar expertos como invitados se consiguieron realizar capacitaciones que de otra manera no hubieran podido concretarse, superando problemas de costos y pagos. Realizar las capacitaciones en el tiempo establecido para los encuentros mensuales también aportó una solución en pos de un uso más eficiente y eficaz de los recursos.
- *Optimizar tiempos*: que estos invitados fueran de interés práctico para todos los miembros generó una amplia participación y asistencia. Además, en forma complementaria brindaban a los invitados una idea más acabada de qué hacía la Red.
- Consolidar la Red y presentar un discurso unificado y coherente: en la medida en que debían enfrentarse a alguien externo en un ámbito propio, las organizaciones se vieron obligadas a articularse mejor, a fin de presentar sus posiciones y no superponerse.
- *Obtener información e insumos*: tanto unos como otros lo obtuvieron como contraparte. Los funcionarios de la cooperación, a partir del encuentro y diálogo con las 15 organizaciones que integraban la RACI, accedieron a material y datos sobre la situación de un sector importante de la sociedad civil argentina.

**f) Sugerencias para la Práctica**

En vistas de su experiencia, realizaron las siguientes sugerencias:

- Para definir la agenda anual convendría realizar un mapeo participativo sobre temas, personas e instituciones estratégicas que pudieran resultar de interés para la organización en el mediano y el largo plazo.
- A mediados de año se podría evaluar participativamente lo realizado y ajustar, actualizar y/ o modificar los contenidos seleccionados al inicio del periodo.
- Esta práctica puede resultar de gran utilidad en la etapa de conformación y luego, ya sea porque se completó la lista de invitados estratégicos o porque se cumplió el objetivo de instalar a la red, podría resultar más eficaz dejar de realizarla. En cualquier caso, siempre conviene evaluar la relación costo-beneficio de abandonar o sostener una práctica.

## **Anexo 1 - Datos de Contacto:**

### ***Red Argentina de Cooperación Internacional (RACI)***

---

**Web:** [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)

**E-mail:** [info@raci.org.ar](mailto:info@raci.org.ar)

#### **Integrantes:**

- Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA)
- Asociación Conciencia
- Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS)
- Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil (CESNI)
- Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)
- Fundación Cambio Democrático
- Fundación Compromiso
- Fundación Cruzada Patagónica
- Fundación Desarrollar Argentina
- Fundación Huésped
- Fundación Poder Ciudadano
- Fundación SES
- Fundación Vida Silvestre Argentina
- HelpArgentina
- Malba – Fundación Costantini (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires)

**9**

Nombre de la entidad:

## **Red Comunicacional y Social de FM Reconquista**

---

La Red Comunicacional y Social de FM Reconquista inició su proceso constitutivo a finales de la década de 1980, en torno a la frecuencia radial que le dio su nombre. En 2007 estaba conformada por 30 organizaciones comunitarias que formaban parte de los municipios de General San Martín, San Isidro y San Fernando, en el Gran Buenos Aires.

La misión de la Red de FM Reconquista era la de ejercer una transmisión activa de contenidos comunitarios -producidos democrática y popularmente-, que sirvieran de base a procesos de transformación social. Integraba la Mesa Nacional de FARCO (Foro Argentino de Radios Comunitarias), entidad de la que fue miembro fundador, y la Coalición Democrática por una nueva Ley de Radiodifusión, impulsada por FARCO junto con universidades nacionales, gremios de trabajadores de la comunicación y movimientos de defensa de los derechos humanos.

---

### **1 Historia**

---

Un antecedente importante del trabajo en común de las organizaciones fue el Consejo Comunitario de José León Suárez, del que formaban parte la mayoría de las entidades que en 2007 participaban de la Red. Este espacio se estableció en 1989 con la función de articular la implementación de obras de infraestructura barrial con el municipio. En esta línea, a lo largo del periodo, la Radio se fue convirtiendo en el nexo coordinador -revestido de confiabilidad para los vecinos- entre las organizaciones comunitarias y el Estado, ante situaciones de emergencia o frente a la necesidad de aplicación de políticas u obras públicas.

La Red Comunicacional y Social de FM Reconquista (la Red) surgió por impulso de un grupo de actores comunitarios tales como maestros y dirigentes vecinales, en particular mujeres, que luego formarían la Asociación Civil La Colmena. Dicha Asociación estaba asentada en el barrio de Villa Hidalgo, José León Suárez, Partido de General San Martín, la misma zona del Conurbano Bonaerense en la que se hallaba FM Reconquista (la Radio y/o FM Reconquista). La Red tomó su nombre tras 12 años de actividad continuada; esto sucedió en 2000, frente a la necesidad de presentar la experiencia de la Red en el *“Encuentro Mundial de las Comunicaciones con Motivo del Jubileo por el año 2000”* desarrollado en Italia. De esta manera se consolidaron los resultados tangibles de años de colaboración entre las entidades, que se expresaban en dos ejes: por un lado, la infraestructura social desarrollada a partir de la capacidad organizativa de la Red y, por el otro, la asociación comunitaria y popular, en negociación permanente con el gobierno local y el sector privado.

La comunicación comunitaria era considerada una herramienta para que las organizaciones y los barrios pudieran expresarse auténtica y libremente, siendo dueños y protagonistas de sus propios mensajes. En este sentido, podría decirse que la organización popular dio origen a la Radio FM Reconquista, y a su vez la Radio dinamizó la participación y fortaleció la organización popular. Esta situación se consolidó cuando la Ley permitió el traslado de la figura de la radio como empresa unipersonal a la de cualquier persona jurídica, por tanto se trasladó a la Asociación Civil La Colmena el permiso del COMFER (Comité Federal de Radiodifusión) para operar la frecuencia 89.5 Mhz que estaba en manos de uno de los socios fundadores.

## **2 Propósito, Impacto y Resultados Buscados**

---

El objetivo de la Red era el desarrollo comunitario. Las herramientas de comunicación social era su andamiaje privilegiado que le permitió reconquistar la voz conjunta de los vecinos y generar modelos propios de transformación social.

Aun en los momentos de mayor crisis económica la Red se propuso mirar la realidad con la perspectiva de la acción o, como decían, *“levantar la cabeza de la olla”*, y definir estrategias más allá de lo coyuntural. Así entonces, desde una concepción de desarrollo local (enfaticando en aspectos como obras públicas, fortalecimiento de las capacidades de los ciudadanos, etc.), los resultados esperados por la Red se vinculaban a mejorar la calidad de vida de los habitantes de Villa Hidalgo y de los otros barrios donde actuaban las instituciones que luego se sumaron, dando poder a los ciudadanos a través de la recuperación de la historia, la identidad y la palabra. Asimismo, lograr una mayor participación y autonomía respecto de los organismos de Estado y de los partidos políticos fue la garantía de sustentabilidad y crecimiento en la capacidad organizativa de la Red. Contar con medios de comunicación propios tales como la radio, era estratégico para el cumplimiento de los resultados esperados, que se relacionaban con el desarrollo local y el cambio positivo de la comunidad.

## **3 Miembros de la Red**

---

Inicialmente –entre 1988 y 1999-, los dirigentes comunitarios fundaron el espacio conjunto. Más tarde una de las organizaciones comunitarias de la zona (la Asociación Civil La Colmena) fue quien convocó a las demás instituciones participantes. En este proceso, FM Reconquista fue articulando a las distintas organizaciones, incluso más allá de las fronteras del barrio de Villa Hidalgo.

La diversidad era una característica muy valorada por sus integrantes, quienes señalaron que este aglutinamiento fue posible a causa de la *“cultura de la Red”* como agente creativo que permitió superar las posibles diferencias –de hecho, algunas organizaciones que no mantenían buena relaciones entre sí pudieron convivir armónicamente aquí-. Las instituciones que la integraban eran heterogéneas en los orígenes y campos de actividades y en la escala de sus



operaciones<sup>76</sup>; también había diversidad en los objetivos y destinatarios de las actividades que implementaban, dado que participaban centros de jubilados, organizaciones de educación inicial, comedores, centros de salud, fundaciones, entre otros. La inclusión de nuevos miembros estaba abierta para los distintos actores sociales establecidos en la zona de influencia de la Red.

Por otra parte, expresaron que *“la falta de conformación jurídica”* fue otro de los factores que desestimuló la aparición de conflictos de poder. De acuerdo a sus integrantes, la horizontalidad y el consenso fue el modo de trabajo habitual, que se podría haber modificado si se instalaban las jerarquías requeridas por el marco legal vigente. Señalaron que el tipo de estructuras rígidas que se establecían a partir de los *“estatutos tipo”* provinciales no facilitaban la horizontalidad, sino más bien la entorpecían. De todos modos, estimulaban que cada organización particular tuviera su conformación jurídica con el objeto de firmar convenios, recibir subsidios, etc. Dentro de cada institución y en lo interno de la propia Red, podían mantenerse prácticas más horizontales que las que los estatutos legales tenían previstas sin que eso haya significado transgredirlos, pero no se veía útil convertir a la Red en una organización jurídica de segundo o tercer grado: la actividad e incidencia pública de la Red se relacionaba más al efecto de un *“espíritu común en la acción, propio de un movimiento”* que al de una estructura rígida y jerárquica.

El agente comunicador de las actividades de la Red y de sus miembros hacia la comunidad era FM Reconquista, aunque también contaban con otros soportes comunicacionales como los volantes y las revistas de algunas de sus organizaciones. De hecho, FM Reconquista tenía su antecedente comunicacional en la revista barrial *“Renaciendo”*, publicada entre 1983 y 1987. Además, otra herramienta de comunicación eran las reuniones presenciales, llamadas *“Asambleas Vecinales”*, programadas o convocadas especialmente ante necesidades puntuales.

#### **4** Actividades Principales

---

La capacitación, los medios de comunicación propios, el desarrollo de infraestructura y la participación ciudadana fueron los pilares donde se asentaban las actividades de la Red FM Reconquista en la búsqueda de la transformación social. Su composición diversa permitió que, a la hora de las actividades conjuntas, cada organización integrante pudiera aportar recursos *“desde lo que es y hace”*; de esta manera se garantizaba la movilización social en torno a una problemática común y se lograban soluciones participativas. En este sentido, los ejes de trabajo de la Red estaban orientados a:

- *Desarrollar infraestructura comunitaria:* actividades asociadas a prestadores privados y gobiernos locales que hacían a la mejor calidad de vida de los habitantes. Por ejemplo, las redes de agua corriente y electricidad fueron implementadas respectivamente a través de un convenio con el Estado local y con EDENOR, etc.
- *Diseñar e implementar herramientas comunicacionales:* se buscó que dichas herramientas facilitaran la autonomía y dieran visibilidad a las organizaciones locales. Por caso, todas las organizaciones asociadas contaban con una hora semanal de transmisión radial gratuita para promover sus actividades y filosofía institucional. Los mecanismos e

---

<sup>76</sup>Por ejemplo, algunas eran confesionales y otras no, e incluso las confesionales pertenecían a instituciones religiosas distintas.

instrumentos de comunicación interna y externa (volantes, comunicados, convocatorias a reuniones, etc.) tenían como lineamientos fundamentales la educación popular<sup>77</sup> y la síntesis conceptual englobada en el desarrollo de la “comunicación comunitaria.”<sup>78</sup>

- *Promover la participación ciudadana:* se buscó la intervención protagónica de los ciudadanos. La experiencia les permitió afirmar que trabajar desde el ejercicio de la comunicación generó organización territorial.
- *Realizar capacitación permanente:* se aportó capacitación en pos de la identidad organizacional. Fue un servicio que la Red buscó brindar a sus integrantes, partiendo de su demanda. Dicho servicio se ofreció también a otras organizaciones comunitarias. En este sentido, por ejemplo, se detectó la necesidad de aprender a diseñar un boletín gráfico, radial o digital, lo que a su vez permitió ampliar la visión desde el boletín concreto hacia aspectos que hacían a la participación ciudadana. Así entonces, el boletín pasó a ser una herramienta que estaba al servicio de un fin mayor: el desarrollo comunitario.

## 5 Estructura y Proceso de Gobierno

La Red no contaba con una división formal de los ámbitos de gobierno y de gestión. Estas funciones se desempeñaban de manera conjunta y superpuesta, ya que eran los representantes de las organizaciones integrantes de la Red quienes, en situación informal de Asamblea, tomaban las decisiones y a su vez llevaban adelante las tareas cotidianas.

Se desarrollaron dos tipos de encuentros: “retiros” de tres días de convivencia que se desarrollaban en lugares apartados donde se realizaban reflexiones de carácter estratégico para la Red, y otros encuentros de menor extensión. La periodicidad de este último tipo de reuniones fue variando con el tiempo: durante el periodo inicial se mantenían con una frecuencia semanal, pues el desconocimiento mutuo de las organizaciones involucradas hacía necesario un mayor intercambio y pautar al detalle lo consensuado; más tarde pasaron a ser mensuales, y luego quedó previsto que durante el año lectivo se reunieran como mínimo en dos oportunidades, en encuentros cuatrimestrales que se extendían por tres horas.

A las reuniones de Asamblea, en donde se tomaban las decisiones por consenso, asistían como mínimo dos representantes de cada organización. El propósito de estas reuniones era evaluar el grado de avance de los objetivos previstos y facilitar la reflexión en torno a temas comunes como la conceptualización sobre el desarrollo local o el trabajo en red. Fuera de esta programación, los encuentros fueron *ad hoc*: la Asamblea se auto convocaba ante la necesidad de tratamiento de algún tema específico (infraestructura comunitaria, noticias relevantes que involucraban de

<sup>77</sup> Tomando como referencia conceptual los trabajos del especialista en educación brasileño, Paulo Freire.

<sup>78</sup> En línea con la denominada “*semiología de segunda generación*”, la Red explicaba que la comunicación comunitaria es un nuevo paradigma en la que el emisor y el receptor son un mismo actor colectivo: la comunidad organizada que comunica, concepción superadora del lineal modelo *emisor-receptor*. Esto se traducía en la práctica de producción radiofónica en un trabajo más participativo y democrático - ejemplo de esto se observó cuando se lanzó la revista, cuyo nombre (*Renaciendo*) surgió de una votación en asamblea de vecinos entre diversas opciones propuestas por los participantes -.

alguna forma a la Red, etc.). En este ámbito -y/o el de las capacitaciones- participaban los representantes de todas las organizaciones integrantes de la Red y enriquecían el espacio de construcción del *nosotros* de la Red.

## **6 Estructura y Proceso de Gestión**

---

Las formas organizativas de la gestión se adecuaban a sus circunstancias. De igual modo, las tareas y responsabilidades se tomaban según los intereses y habilidades de cada uno de sus integrantes. Los proyectos a llevar adelante se decidían en el marco de la Asamblea y cada organización asumía funciones (diseño del proyecto, seguimiento de la gestión para su financiamiento, implementación, etc.), involucrando a otros miembros de su misma entidad. En caso de ser necesario, y en función de la complejidad de las iniciativas, se convocaba a voluntarios y/o a profesionales rentados.

Cuando la obra pública era la actividad central, se organizaba al barrio en manzanas, y eran los delegados de cada una de éstas quienes transmitían la información plasmada en cartillas realizadas por los miembros de la Red experimentados en educación popular. Se recaudaban fondos, era pertinente, y se relevaban las necesidades que llevaban a la Asamblea. Finalizada la obra en cuestión, este sistema organizativo se desarmaba para reconstruirlo más tarde en función de nuevas necesidades; esto buscaba evitar burocratización y clientelismo político.

## **7 Patrimonio y Financiamiento**

---

La Asociación Civil La Colmena fue quien brindó el marco institucional para la recepción de fondos, pues a diferencia de la Red poseía personería jurídica y estaba habilitada para recibir dichos recursos. La Red no trabajó con un plan de desarrollo de fondos, sino que se presentaban proyectos ante requerimientos externos y/o necesidades de la organización; los gastos se cubrían a través de la articulación de recursos de sus miembros y los subsidios de empresas y organismos públicos. Estos últimos solían apoyar implementación de capacitaciones y fortalecimiento del espacio asociativo.

No contaban con personal rentado que realizase tareas de sostenimiento o desarrollo interno. Sin embargo, en las ocasiones que contaban con financiamiento externo y el presupuesto preveía la contratación de recursos humanos, en roles de capacitación, facilitación, relatoría y documentación, por ejemplo, eran elegibles las personas que conformaban la Red al igual que otras que no lo fueran. Como tampoco poseían sede propia, utilizaban la sede de la Radio (o la de otras organizaciones) para la realización de las reuniones y las capacitaciones internas.

## **8 Resultados Alcanzados**

---

En cuanto a los resultados, se debe distinguir entre aquellos vinculados al propósito de la Red y los relacionados a su desarrollo y evaluación. En cuanto a los primeros:

- *Desarrollo de infraestructura comunitaria:* acceso a la red de agua corriente y eléctrica, asfaltado de calles, alumbrado público.
- *Capacidad organizativa:* creación de jardines de infantes (uno público -“Manuelita”- creado y construido comunitariamente y luego donado al Estado provincial, y “La Colmenita” gestionado por la Asociación de Mujeres La Colmena).

Los resultados que hicieron al desarrollo y evaluación de la Red se resumían en los siguientes aspectos:

- *Creación de un modelo de trabajo conjunto:* la metodología de trabajo permitió sostener la tarea conjunta de organizaciones muy diversas entre sí a lo largo de dos décadas. Esto fue posible priorizando el proyecto conjunto por sobre las metas particulares.
- *Capacitación permanente:* la Red priorizó la transferencia de herramientas y la reflexión conjunta por sobre otras actividades internas.

## 9 Principales Hitos, Cambios y Dificultades

En esta larga trayectoria se pueden distinguir cuatro etapas:

1. *Inicio de la organización comunitaria y sus medios de comunicación (1983-1988):* existía trabajo asociativo pero aún no se tenía conciencia de ser una red. Luego del retorno de la democracia en 1983, había una gran desarticulación entre organizaciones, propuestas comunitarias y necesidades vecinales. Algunas entidades comprendieron que junto a la falta de infraestructura lo primero que se necesitaba era organización comunitaria, y que para ello era fundamental la comunicación. De allí surgió la idea de crear el “*Centro de Comunicación Popular Renaciendo*”. Se comenzó con una revista barrial, volantes, gacetillas, diapositivas y, con un subsidio inicial de la organización holandesa CEBEMO (Comité Católico para la Cofinanciación de Programas de Cooperación para el Desarrollo), se compraron los equipos de base para la Radio. Finalmente, en marzo de 1988 se inició la transmisión.
2. *Acción y cooperación centrada en lo territorial (1988-2000):* hasta el inicio de la década de 1990 la necesidad de resolver temas de infraestructura básica del barrio fue la razón convocante para la tarea conjunta. En ese momento se articuló incluso con grupos que después optaron por un trabajo político-partidario, y que luego no siguieron participando de la Red, pero con las que se mantenía contacto y buena relación.

Además, tres grandes inundaciones hicieron necesario realizar acciones conjuntas entre las organizaciones. En ese momento la Radio ya estaba “*en el aire*”, y asumió un lugar central como distribuidora de información entre las personas evacuadas y quienes quedaban en los techos al cuidado de las casas.

Por otro lado, entre 1989 y 1995 fue importante el rol del Consejo Comunitario de José León Suárez, justamente presidido por FM Reconquista, y que era la reunión periódica de los representantes de las ONG de la localidad con el gobierno municipal, para discutir las principales problemáticas locales. El Consejo permitió desarrollar prácticas

de consenso, mentalidad estratégica e independencia de los aparatos mediadores. Luego, el Municipio abandonó esa metodología participativa, y aunque el Consejo no sesionó más como tal, continuó la articulación entre organizaciones que lo integraban.

3. *Construcción de identidad, visibilidad y reconocimiento (2000-2001)*: un importante salto cualitativo se dio en 2000 frente a la necesidad de sistematizar la experiencia de la Red y ponerle nombre al recorrido para presentarlo en un encuentro en Italia. A esta etapa se sumó el reconocimiento, proveniente de la Cámara de Comercio, Industria y Profesionales de José León Suárez, que convocó a FM Reconquista para solicitarle la difusión de sus actividades sociales y realizó un ciclo radial en la emisora durante dos años que fue crucial para la articulación de acciones entre sectores populares y medios.
4. *Afirmación y arraigo frente a la adversidad (2001-2007)*: el fortalecimiento de la identidad les permitió minimizar el quiebre que representó para las entidades la crisis del año 2001, evitando la fractura interna entre los comerciantes y “*los de la villa*”, e incluso entre los que eran inducidos a saquear y los pobres que no estaban de acuerdo con esas metodologías. Este momento pudo superarse con estrategias que la Red sintetiza en el lema “*redoblar la apuesta*” (mayor capacitación, aumento del trabajo voluntario, etc.), estrategia que fue posible llevar adelante gracias al trabajo conjunto efectuado y al capital de confianza acumulado en etapas anteriores. De allí en más, los vínculos de confianza se profundizaron y la construcción del ideario e identidad de la Red se fortalecieron.

## **10 Principales Desafíos y Planes**

---

Según sus miembros, la Red se enfrentaba con dos tipos de desafíos llamados “*ad -extra*” (hacia afuera de la Red, hacia la comunidad) y “*ad -intra*” (hacia dentro). En cuanto a los primeros:

- *Profundizar la organización de la Red y coordinar acciones que influyeran en las políticas y en el desarrollo local*: el plan aquí era desarrollar aún más la mirada estratégica sobre los procesos locales y nacionales y ampliar sus propios objetivos estratégicos como red.
- *Mejorar y aumentar la creatividad comunicacional en pos de la visibilidad de la Red*: el desafío era aumentar las oportunidades de contactar con referentes locales y nacionales, presentar iniciativas y llevar a cabo propagandas radiofónicas, cartillas, afiches y fundamentalmente una mayor presencia en la Web, lo que implicaba construir un mensaje más universal, que sin perder la fuerza localista permitiera el contacto con realidades similares de otros países. En este sentido se debía actualizar la estética y la producción artística de manera que los contenidos de mejora social no perdieran impacto ni vigencia transformadora por transmitirlos en un formato deficiente o anticuado.

Respecto del plano *ad - intra*, que apunta al interior de la Red:

- *Fortalecer a las organizaciones asociadas desde el punto de vista de los procesos de gestión*:

existían muchos desniveles entre los miembros que no ayudaban a la consolidación de la Red. Había entidades cuyas gestiones eran intuitivas y algo precarias pero que podrían mejorar a partir de procesos compartidos de aprendizajes.

## **11** Recomendaciones

---

Los miembros de la Red realizaron las siguientes recomendaciones:

- *Las redes no se pueden inventar a voluntad:* éstas se van dando a través de sucesivos procesos de confluencia de la viabilidad externa y la voluntad e interés de asociación de las organizaciones que la integran.
- *Presentar a la red de manera abierta:* explicar su propósito, desarrollar un discurso común que permita darle proyección pública a las actividades que se realizan y a sus resultados.
- *Desarrollar estrategias comunes de comunicación:* pueden incluir la gestión de medios propios o no. Lo importante aquí es una política comunicacional consensuada, incluso con diversidad de formatos y soportes en pos de un mayor impacto, el que se puede medir por el grado de conversión del mensaje en prácticas y conciencia sociales.
- *Poner el foco está en acciones concretas:* la solución de los problemas de los vecinos y la participación comprometida de todos no disuelve las diferencias ni las minimiza, pero fortalece los puntos en común.
- *Las crisis y las situaciones de conflicto interno y externos son aglutinantes:* no se les debe temer si hay capital de confianza acumulado. Por ejemplo, una crisis como la de 2001 hizo que las organizaciones sociales de la Red y otras afincadas en el mismo espacio territorial se unieran en la búsqueda conjunta de soluciones, lo que fortaleció y amplió sus bases comunitarias.

**9**

Práctica significativa y replicable:

**Capacitación Conjunta y Permanente: Proceso de Convergencia para la Acción**

---

La práctica describe la metodología utilizada por la Red Comunicacional y Social de FM Reconquista para construir y consolidar su mirada colectiva y generar acciones conjuntas que reflejen su propio modelo, orientado a la transformación social. La capacitación ha sido la herramienta privilegiada por la Red para generar convergencia entre sus miembros. Se partió de una concepción de *reflexión –acción*, es decir, que la transferencia metodológica y los contenidos que se abordan estén vinculados directamente a la experiencia cotidiana de los participantes y a su aplicación práctica.

---

**a) Problemática a la que Responde**

La Red, para funcionar armónica y eficazmente, tuvo que resolver los siguientes aspectos problemáticos:

- La diversidad de organizaciones que la conformaban. Esto planteó el desafío de construir una identidad colectiva integrada que incorporara las diferencias.
- La exigencia de construir un modelo de desarrollo comunitario propio de la Red requirió que dicho modelo reflejara la cultura local, con un eje territorial.
- La necesidad de lograr una comunicación eficaz -a nivel interno- que a su vez fuera transformadora de la comunidad -hacia fuera-. Dicha problemática hizo imprescindible compartir y nivelar los conocimientos profesionales entre los miembros y mantenerse actualizados de cambios e innovaciones técnicas.

La capacitación fue considerada una alternativa que potencialmente podía responder satisfactoriamente a estas necesidades. Pero era preciso diseñar un modelo específico de capacitación que permitiera atender la diversidad de intereses de los miembros de la Red, que pudiera aplicarse a procesos de transformación social y que posibilitara su actualización sistemática.

Además, el foco del desarrollo comunitario utilizó la radio como medio de transformación social, por lo cual el fortalecimiento de la Red estuvo directamente asociado a la incorporación de herramientas comunicativas. La comunicación y la organización de la Red a través de la Radio fueron dos caras del mismo proceso: así, los participantes de la Red señalaron que *“una radio comunitaria no es una radio más chica”*, sino una emisora con programación de buena calidad y contenidos con los que los pobladores locales se identifican y que facilitan la transformación de su medio.

### **b) Quiénes Participaron en su Diseño**

La Radio FM Reconquista y la Asociación Civil La Colmena lideraron inicialmente esta iniciativa de capacitación que se fue enriqueciendo con el aporte de otros profesionales, en su mayoría vinculados a la comunicación comunitaria.

Los mencionados actores fueron los que estuvieron en condiciones de acercar herramientas y habilitaron el proceso de creación propia. Se buscó expresamente no caer en la importación de modelos que se reprodujeran sin tomar en cuenta a la comunidad que impulsaba los contenidos y a la que iban destinados. Quienes lideraron el proceso construyeron una dinámica de capacitación para la acción que, con el tiempo, desembocó en una metodología participativa que llamaron de “*capacitación conjunta y permanente*”. Además, consideraron que el desarrollo de esta metodología participativa y la construcción del proceso de identidad de la Red debían darse inicialmente de la mano de los dirigentes barriales involucrados. Esta idea se fundamentó en la concepción de la capacitación como ámbito de intercambio desde donde se buscaba el surgimiento de un pensamiento estratégico que vinculase aspectos teóricos vinculados al desarrollo local con la práctica cotidiana.

### **c) Proceso de Desarrollo**

El proceso de capacitación demandaba una tarea permanente y sostenida con pasos conocidos por todos los participantes, y con un involucramiento voluntario en el diseño y la implementación. Así, los mas relevantes procedimientos implementados, sintéticamente, fueron:

1. *Tomar decisiones metodológicas preliminares*: el primer paso se inició cuando tuvieron que establecer algunos parámetros sobre *¿cómo, quiénes, cuándo, qué y para qué capacitar?*
2. *Modelo de capacitación de la Red*: se estableció que la capacitación debía tener diversas características:
  - Participativa: incluir a todos los integrantes sin promover una relación asimétrica entre quien enseña y quien aprende. El intercambio del saber desde la experiencia y los conocimientos de los profesionales se tienen que mezclar activamente con la intención de generar resultados distintos que aquellos que se producen en un modelo de enseñanza tradicional. Se apuntó a identificar, compartir y desplegar las competencias y recursos con los que cuenta cada una de las personas y sus organizaciones.
  - Conjunta: podrían haber elegido una metodología que seleccionara los grupos en función de los distintos intereses, sin embargo decidieron que era más conveniente que todos compartieran el mismo ámbito e iguales contenidos de forma de enriquecer la percepción de la realidad, los espacios creativos y la resolución de situaciones problemáticas.
  - Permanente: para responder a las necesidades de la comunidad, de la Red y a los cambios del contexto, decidieron prepararse en conjunto de manera



sistemática. Definieron comenzar con una reunión de capacitación semanal a lo largo del año, en ocasiones con una jornada mensual de todo un día. Afirmaban que es demasiado exigente capacitarse una vez por semana; sin embargo, desde la fundación de la radio la mayoría de los años se sostuvo ese ritmo, salvo algunos años en que por falta de recursos se realizaban menos encuentros.

3. *Formato de la capacitación:* luego de entender las características de la capacitación que estaba necesitando la Red definió el formato que tendría que cumplir, en esta secuencia:
  - La agenda de temas a tratar tenían que definirse al inicio del año de manera participativa, tomando como base las necesidades expresadas por los miembros. Los tópicos se seleccionaban de acuerdo a criterios de aplicabilidad y practicidad. Siempre se intercalaron dentro de los temas seleccionados aquellas situaciones que hacían a la realidad local. Los temas de los últimos años estuvieron vinculados a la gestión de redes sociales, la comunicación como eje de la actividad comunitaria, el abordaje comunitario desde los derechos, etc.
  - La estructura del taller –semanal, teórico-práctico, y de dos horas de duración- era muy flexible, y la coordinación de los encuentros estaba a cargo de la dirección de la radio. Los talleres solían iniciarse con una presentación del tema del día y del invitado (por lo general un profesional externo); la dinámica debía ser extremadamente simple, pero de todos modos, el facilitador era quien tenía la responsabilidad de definirla. Por ejemplo, si el tema en la agenda del día era las entrevistas radiales, en el primer tramo se desarrollaba una idea general de lo que es una entrevista, qué tipos hay, etc. Luego experimentaban con un ejercicio donde cada participante era entrevistado y entrevistaba a su vez, se procedía a grabarlas, las escuchaban y analizaban a la luz del sentido común y del “Manual del Comunicador Popular”, editado por FM Reconquista, y finalmente se promovían aproximaciones prácticas.
  - Los dirigentes, junto con profesores y vecinos, llevaban a cabo un análisis conjunto de la realidad local y construían herramientas comunicacionales a partir de incorporar sus diversas percepciones.
4. *Procesos de evaluación y consiguientes mejoras a la luz de la experiencia:* se buscaba la evaluación continua de lo actuado con el espíritu de mejorar las propuestas y adecuarlas a los cambios. Por ejemplo, se identificó la necesidad de abrir este espacio a un número mayor de integrantes de las organizaciones –al menos dos personas de cada una de ellas-, con el objeto de que este espacio se constituyera en algo permanente y tuviera un impacto mayor, tanto en lo concerniente a la transferencia de herramientas a las organizaciones participantes como a la construcción metodológica colectiva.

Se debe aclarar que el *Centro de Capacitación* de momento se hallaba en construcción en el predio de la planta transmisora y, por razones de espacio, en 2007 se desdoblaron los talleres en dos

grupos con días diferentes. Eventualmente se desarrollaban en el local de alguna organización participante pero se prefería la sede de la radio por la necesidad de realizar “prácticas en estudio radiofónico”.

#### **d) Herramientas Utilizadas y Procedimientos**

Las herramientas empleadas por la Red en este caso fueron las capacitaciones. El marco teórico desde el que distintos profesionales y especialistas pusieron en práctica dichas herramientas fue la educación popular donde se transmiten conocimientos, y los instrumentos que hacen a la comunicación socio-comunitaria son los andamiajes. En este sentido, en palabras de sus integrantes, se podría decir que *“la capacitación es una estrategia de incidencia en lo público por un lado (porque las organizaciones crecieron y desarrollaron visibilidad) y de apropiación de herramientas por el otro.”*

La capacitación ha sido un esfuerzo organizado. Dos grupos de entre 20 y 30 personas participaron de los cursos que semanalmente brindó la Red para sus integrantes, con temáticas vinculadas a la participación ciudadana, la comunicación social, el trabajo en red, entre otras. Como se señaló antes, los capacitadores suelen ser los mismos miembros de la Red, aunque esto no excluyó la convocatoria a otras personalidades que comulgaban con su paradigma.

#### **e) Resultados Alcanzados**

A partir de la permanencia del ámbito de capacitación los resultados alcanzados fueron los siguientes:

- Desarrollo de un modelo de abordaje socio comunitario, basado en una metodología de trabajo que incorporó recursos y conocimientos de sus integrantes en función del objetivo de desarrollo local. Este modelo enfatizó la recuperación de la cultura local y las herramientas de comunicación como ejes estratégicos.
- El ámbito de capacitación fue la incubadora de nuevos proyectos, de creación de mecanismos de abordaje comunitario y de toma de decisión de la Red. Este espacio además proveyó insumos para los dos encuentros anuales que realizó la Red con el propósito de evaluar su grado de avance respecto a los propósitos colectivos.
- Fortalecimiento de los miembros de la Red. A partir de la capacitación no sólo se benefició el conjunto, sino que sus integrantes se vieron favorecidos individualmente con la acumulación de nuevos conocimientos y herramientas. Por ejemplo, muchos de ellos habían desarrollado su boletín o programa radial en el marco de una estrategia comunicacional mayor (la de la Red) que los potencia.
- Se licuaron las tensiones por el poder. Dadas las diferentes afiliaciones ideológicas, políticas y religiosas que existían en el seno de la Red, no se ignoró que podrían haber acaecido eventuales conflictos, pero la creación conjunta fue una instancia superadora que aportó a una mirada estratégica de unión en la diversidad en pos del desarrollo local.

**f) Sugerencias para la Práctica**

El aprendizaje acumulado por la Red a partir de esta experiencia permitió a sus integrantes elaborar la siguientes recomendaciones:

- Contar con espacios frecuentes y permanentes que promuevan el intercambio y la reflexión compartida.
- Dedicar los esfuerzos de articulación a temas generales de valor estratégico para los objetivos comunes, y que sean englobadores de intereses diversos pero convergentes. De esta manera se debería evitar diluir el trabajo de la Red en problemáticas particulares que puedan ser encaradas o resueltas por cada organización; en ese sentido, más allá de lo beneficioso que resulta el intercambio de experiencias y la sinergia que produce, las acciones comunes deben orientarse hacia lo que las organizaciones por sí mismas no pueden enfrentar.

## **Anexo 1 - Datos de Contacto:**

### ***Red Comunicacional y Social de FM Reconquista***

---

**Web:** [www.fmreconquista.org.ar](http://www.fmreconquista.org.ar)

**E-mail:** [info@fmreconquista.org.ar](mailto:info@fmreconquista.org.ar)

#### **Integrantes:**

La entidad convocante fue la Asociación Civil de Mujeres La Colmena, que ejerce la titularidad de la frecuencia de FM Reconquista con sede en el barrio de Villa Hidalgo, José León Suárez, Partido de General San Martín, y con personería jurídica en la provincia de Buenos Aires desde 1990. Los integrantes de la Red, divididos por Partido, Localidad y barrio, eran los siguientes:

- **Partido de General San Martín:**
  - Localidad: Ciudad Jardín El Libertador:
    - Barrio Independencia:
      - Jardín Maternal Pueblo de La Tradición
      - Club de Jubilados Abuelos de La Independencia
    - Barrio Libertador:
      - Manzaneras por la Vida
  - Localidad: José León Suárez:
    - Barrio Cárcova:
      - Junta Vecinal Juntos Seremos Más
      - Jardín Maternal Santa Ana
      - Jóvenes del Movimiento Evita del Barrio Cárcova
    - Barrio José León Suárez Norte y Centro Comercial:
      - Club Social Deportivo Suárez
      - Biblioteca Popular Roberto Clemente
      - Grupo de Renovación Carismática de la Capilla San Francisco de Asís
      - Red de Huerteros J. L. Suárez
  - Localidad: Villa General Eugenio Necochea:
    - Barrio Villa Hidalgo:
      - Club Social Cultural y Deportivo Eugenio Necochea
      - Parroquia San Cayetano (Diócesis de San Martín)
      - Centro de Salud N° 17 Eugenio Necochea (Municipalidad de

Gral. San Martín)

- Escuela N° 31 Brigadier General Enrique Martínez (EGB-Dirección General de Escuelas de la Provincia de Bs. As.)
- Escuela de Adultos N° 799/14 (DIEA)
- Centro Cristiano Emmanuel
- Centro Kyrios. Iglesia Bautista de Villa Hidalgo
- Grupo del Movimiento Ecuménico Internacional de los Focolares de Villa Hidalgo
- Iglesia Evangélica “Cristo Sana y Salva” (Misión cristiana Escudo de la Fe Argentina)

- **Partido de San Isidro:**

- Localidad: Ciudad de Boulogne Sur Mer:
  - Barrios Boulogne Sur Mer Bajo y Centro, Santa Ana, San Isidro (Monoblocks):
    - Parroquia Santa María del Camino (Diócesis de San Isidro)
    - Jóvenes del Centro de Arte Comunitario Joven Creativo
    - Sociedad de Fomento Santa María del Camino.
    - Asociación Al-Anón
    - Centro de Jubilados y Pensionados Eterna Juventud
    - Iglesia Asamblea de Dios
    - Asociación Civil Crecer por la Vida
    - Hogar de Niños e Iglesia Puerta del Cielo
- Localidad: Béccar:
  - Jóvenes del Centro de Arte Comunitario Puertas al Arte

- **Partido de San Fernando:**

- Localidad: Virreyes:
  - Sociedad de Fomento Manuel Belgrano
  - Jardín Maternal Niño Jesús

10

Nombre de la entidad:

## **Red de Apoyo Escolar y Educación Complementaria**

La Red de Apoyo Escolar y Educación Complementaria (RAE) fue creada en 1989 y en 2007 estaba conformada por organizaciones y grupos dedicados al apoyo escolar de niños en situación de exclusión social.

Los 24 grupos que integraban la RAE atendían a 2.800 niños y jóvenes cuyas edades oscilaban entre 6 y 18 años. Brindaban apoyo escolar a estudiantes del nivel primario y secundario, servicio de comedor, cuidado y contención en barrios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de las zonas Norte, Oeste y Sur del Gran Buenos Aires. También se encontraban entre sus objetivos el fortalecimiento de las instituciones barriales y el fomento de la articulación entre ellas.

### **1 Historia**

La Red de Apoyo Escolar y Educación Complementaria (RAE y/o la Red) se gestó en el mes de octubre del año 1989 a partir de un encuentro entre personas, muchas de ellas docentes, interesadas en la educación de la población en situación de exclusión social.

Con el transcurrir del tiempo, la Red se constituyó como espacio de participación y articulación de distintos grupos de atención directa, con la necesidad de buscar respuestas a un desafío común: la deficiente calidad educativa de niños y jóvenes de sectores populares de la Ciudad de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense, así como también las dificultades para adquirir habilidades básicas que faciliten su acceso socio laboral.

Inicialmente, los cinco grupos fundadores desarrollaban diversas actividades en los barrios (comedores, copa de leche, recreación, apoyo escolar), en forma poco sistemática. La crisis económica de 1989 agudizó la problemática social en los barrios y fortaleció la conciencia de la necesidad de trabajar en forma organizada y con mayor regularidad. A partir de ese momento, los grupos iniciaron un trabajo conjunto con el objeto de mejorar la infraestructura educativa (por ejemplo, construcción y mejora de centros educativos y fortalecimiento del equipamiento) y elaboraron una propuesta pedagógica común.

Asimismo, la Red desarrolló una estrategia de comunicación externa orientada a otros grupos: docentes que estuvieran realizando actividades similares en otros barrios, fundaciones privadas y agencias de cooperación internacional. Estas acciones dieron por resultado el aumento de la demanda de los servicios por parte de las comunidades barriales, y por tanto el incremento de organizaciones integrantes. Aunque en algunas épocas llegaron a participar más de 30 centros, lograron estabilizar en 20 o 25 miembros aproximadamente el número de entidades comprometidas. En 2007 ascendían a 24 Centros de Apoyo Escolar (CAE) distribuidos en barrios

de la Ciudad de Buenos Aires y ocho municipios de la Provincia de Buenos Aires, reuniendo a un total de 300 educadores comunitarios que respondían a este requerimiento.

## **2 Propósito, Impacto y Resultados Buscados**

---

Desde sus comienzos, la RAE quiso constituirse en un espacio de encuentro y participación de distintos grupos de docentes y maestros comunitarios ante la necesidad de buscar respuestas a un desafío común: mejorar la calidad de la educación de los niños, jóvenes y adultos de sectores urbanos marginales de la Argentina.

En coherencia con esto, la misión institucional estaba definida de la siguiente manera: trabajar para mejorar la calidad educativa de los niños, jóvenes y adultos marginados desde un marco comunitario, fortaleciendo a cada grupo en capacitación, gestión de recursos e intercambio, y comunicación entre los mismos. Del mismo modo, buscaban aportar elementos al diseño de políticas públicas que garantizaran a todos los niños, jóvenes y adultos el derecho a una educación integral y de calidad. Finalmente, los objetivos de la Red eran los siguientes:

- Constituirse en espacio de educación complementaria y realizar desde allí un aporte significativo a la educación formal.
- Organizar la capacitación específica de los maestros que se desempeñen en los espacios de educación no formal.
- Procurar el reconocimiento de la educación no formal dentro del sistema educativo.
- Promover, acompañar e intercambiar experiencias con las organizaciones barriales, como camino para consolidar la dinámica de la sociedad civil.
- Desarrollar un ambiente de cordialidad y solidaridad entre los asociados, y propender al mejoramiento intelectual y cultural de los mismos.

## **3 Miembros de la Red**

---

La Red estaba compuesta, en 2007, por 24 nodos -organizaciones autónomas a las que denominan “Centros”- entre las que se podían encontrar grupos parroquiales, organizaciones de base, casas populares, centros comunitarios, entre otros. Los grupos de apoyo escolar convocaron a 300 maestros comunitarios (entre rentados y voluntarios), y atendieron una población de 2.800 niños y adolescentes.

Cada uno de los Centros que integró la Red tuvo autonomía plena en el diseño de su estructura organizativa, la administración interna de los recursos, la selección del personal y la planificación de actividades cotidianas. Esto hizo que adquirieran modalidades organizativas diversas, desde aquellos con estructuras colegiadas hasta otros con formas más verticales. Ser miembro de la RAE implicó necesariamente participar del gobierno de la organización. Es por eso que para ingresar debieron atravesar una serie de pasos durante un periodo de seis meses. Este proceso se inició con el pedido formal por parte de las organizaciones postuladas y luego de

diversas instancias que facilitaron el conocimiento mutuo, culminó con una celebración de su incorporación a la Red. Los requisitos básicos para ser miembro de la Red fueron los siguientes:

- Constituir una entidad que brinde apoyo escolar.
- Funcionar en un barrio con fuertes necesidades socioeconómicas.
- Brindar el servicio en forma gratuita y al menos una vez a la semana.
- Participar en las reuniones mensuales de manera continua.

El principal beneficio de los grupos miembros fue la obtención de recursos, a través de presentaciones que ella realizó ante donantes externos para el desarrollo de programas y actividades. Cabe destacar que nunca se desvinculó a ningún Centro de la RAE, ni tampoco se presentaron dilemas éticos.

#### **4** Actividades Principales

---

En coherencia con los objetivos propuestos por RAE, sus actividades se centraron en:

- Desarrollar propuestas metodológicas orientadas a la educación popular.<sup>79</sup> Por ejemplo, la Red, junto con especialistas del Instituto de Lingüística de la Universidad de Buenos Aires (UBA), diseñó una propuesta de alfabetización para los niños de sectores populares y acompañó el desarrollo e implementación de una metodología de educación inicial elaborada por especialistas del mismo instituto.
- Implementar actividades que hicieran a la identidad de los niños y jóvenes. Una muestra de esto se observó en un proyecto de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) para desarrollar un taller para jóvenes en los que se trataron los ejes "*identidad*", "*discriminación*" y "*género*", entre otros.
- Capacitar a padres de los alumnos de los Centros miembros de la Red. Esta actividad surgió en el marco del Proyecto "Creciendo Juntos por Nuestros Hijos", del Componente "Padres y Madres Cuidadoras" del Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil de la entonces Secretaría de Desarrollo Social de la Nación.
- Fortalecer institucionalmente a las organizaciones participantes de la red. Inicialmente se dio con el subsidio del Programa de Capacitación a Distancia (PCAD), coordinado por el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Además, cabe destacar que la Red fue declarada Entidad de Bien Público por la Municipalidad de Vicente López.

---

<sup>79</sup> Término desarrollado por el pedagogo brasileño Paulo Freire.



## 5 Estructura y Proceso de Gobierno

---

Dado que no existía un modelo jurídico que enmarcase el modelo de las redes, la RAE tuvo que enfrentar el desafío de asegurar la representación de todas las voces en su modelo de gobierno, por lo cual generó un sistema de gobierno alternativo al previsto para las asociaciones civiles que incluyó la representación de al menos un integrante por cada una de las 24 organizaciones miembro. Así, cada Centro nombró por escrito a sus representantes en el Consejo de Red y el documento fue archivado por la RAE. Además, contó con un Reglamento Interno que estipuló la modalidad de funcionamiento del órgano de gobierno al que denominaron Consejo Directivo de la Red (Consejo). El Consejo era el espacio de acuerdo de las acciones a seguir, donde se analizó periódicamente la marcha de la institución. Realizaron reuniones mensuales la primera semana de cada mes en días y sedes rotativas. Todas las organizaciones integrantes tuvieron la obligación de participar en las reuniones, algo muy valorizado y, en coherencia con esto, no extrañó que se llevase un registro de asistencia. Luego de la tercera inasistencia consecutiva, el Consejo podía dar aviso al centro de su situación, instándolo a participar de la próxima reunión. Si bien la participación en los encuentros de gobierno era abierta, cada Centro tuvo derecho a un voto en el Consejo.

La operatoria de las reuniones del Consejo estuvo a cargo de un Equipo Organizador integrado por tres o cuatro organizaciones que rotaban cada tres meses. Este Equipo tuvo la función de coordinar el encuentro, elaborar su temario basándose en las sugerencias de las organizaciones y posteriormente distribuía la memoria. El temario propuesto se entregó al resto de los miembros con una anticipación de 15 días para su aprobación, pero esto no excluía la posibilidad de agregar temas en el momento de la reunión. Las reuniones de Consejo Directivo se organizaron según tres momentos que permitieron la incorporación de temáticas diferenciadas:

- *Tema de Discusión:* asuntos de interés de los integrantes de la Red, como por ejemplo la relación entre la organización y el Estado, o la necesidad de una toma de posición común sobre alguna cuestión relativa a las políticas educativas. “*Si se comienza por lo urgente nunca se tiene tiempo de tomar decisiones importantes*”.
- *Temas Internos:* tenían que ver con cuestiones administrativas y de funcionamiento de la estructura de la Red.
- *Proyectos y Programas:* se informó y evaluó el estado de los proyectos y programas en ejecución, y propusieron nuevas acciones a seguir.

Habiendo mayoría simple de grupos presentes, las reuniones comenzaron a una hora establecida. De no haber mayoría, a los 15 minutos de la hora convenida iniciaba el análisis de los temas del día. Consideraron válidas las decisiones adoptadas por mayoría simple, pero de existir objeciones o abstenciones del 50% de los representantes, la decisión no podía ser adoptada como tal. El Consejo Directivo también podía convocar a reuniones extraordinarias en caso de ser necesario.

## 6 Estructura y Proceso de Gestión

La RAE contaba con un ámbito de Coordinación de la Gestión, conformado por personas rentadas, todas ellas integrantes de alguna de las organizaciones pertenecientes a la Red. La cantidad de personas rentadas -cinco en 2007- variaba según los fondos disponibles. Todos los años en el mes de febrero se reunieron los grupos para hacer una evaluación de las actividades desarrolladas y una planificación del nuevo año según las prioridades propuestas por cada Centro.

La Coordinación fue la ejecutora de las decisiones tomadas en el encuentro anual, y aquellas que surgieron como producto de las reuniones de la asamblea y organizaba su tarea cotidiana según los siguientes ejes de trabajo, cada uno de ellos a cargo de una persona responsable de su implementación:

- Administración
- Comunicación
- Secretaría
- Proyectos
- Desarrollo de recursos

La comunicación interna estuvo a cargo de una persona del grupo de gestión. Había una lista de correo interno por la que se distribuía la mayoría de la información de la Red. Además, al menos una vez por mes, esta persona se comunicaba telefónicamente con los Centros miembros con el objetivo de relevar necesidades y conocer el estado de situación. También contaban con una página Web en la que publicaron los servicios, programas, noticias y novedades.

Los ingresos económicos provenían de las donaciones que cada grupo gestionaba, así como también de subsidios procedentes de programas del Estado nacional y/o provincial a los que se presentaba la Red como solicitante. Los miembros de la RAE especificaron que *“no es responsabilidad de la Red si un grupo no tiene recursos”*. El criterio para la distribución de recursos fue la financiación de proyectos específicos. En los proyectos educativos no hubo transferencia de recursos, sino que era la Red la encargada de contratar a los educadores y comprar los materiales. En cambio, cuando se trató de los programas de apoyo alimentario, sí se descentralizaron los fondos hacia los distintos grupos involucrados en los proyectos, siendo ellos los que los administraban autónomamente. Se realizó la rendición de cuentas sobre los recursos recibidos de entes privados y estatales, aunque la modalidad de los informes estuvo pautada por los organismos financiadores, los que en ocasiones visitaron a los grupos para constatar la prestación de servicios y el uso apropiado de los recursos. Finalmente, cada grupo miembro de la Red era autónomo y no rendía cuentas a la Red sobre los objetivos alcanzados en sus centros.

## 7 Patrimonio y Financiamiento

Tal como ya se mencionara, el financiamiento provino de donaciones de fundaciones y empresas, y de subsidios de programas provinciales y nacionales. Los subsidios representaron un 70%, mientras que las donaciones equivalieron a un 30% del total de los ingresos. El volumen

dependió mucho de la capacidad de gestión para la obtención de subsidios y también de la capacidad para implementarlos (por ejemplo, contactos con financiadores, formulación de proyectos, etc.). Dicho de otro modo, las limitaciones para la implementación condicionaban la búsqueda de subsidios y presentación de proyectos.

El presupuesto anual del año 2007 ascendía a \$800.000.

## **8 Resultados Alcanzados**

---

Los resultados obtenidos con respecto a los propósitos de RAE se podrían resumir en el desarrollo de un modelo educativo orientado a sectores populares y el haber incrementado significativamente la cantidad de personas que participaron de las actividades que brindaban los Centros. Los resultados respecto al desarrollo de RAE como red fueron los siguientes:

- Mejoramiento organizacional-estructural de las entidades. Esto se hizo visible a través de la incorporación de herramientas contables y de unidades de medida que permitieron evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y la realización de contrataciones más ajustadas a las necesidades educativas de cada Centro, entre otros logros. Coincidentemente, se puede hablar de un mayor grado de profesionalización de las tareas.
- Mayor acceso a financiamiento para todos los miembros. Esto se dio como resultado de compartir datos de contacto provenientes de las agendas de todos los integrantes y la base de datos provista por la Red en su conjunto.
- Espacio físico propio. Contar con una sede propia facilitó el funcionamiento de la Red, permitió la construcción de referencia y generó mayor eficacia administrativa.

## **9 Principales Hitos, Cambios y Dificultades**

---

La Red reconoció cinco etapas diferenciadas en la vida institucional, y las denominó de la siguiente manera:

1. *Voluntaria*: comenzó en 1989 y finalizó en 1997. Se caracterizó por la participación voluntaria de todos los miembros en comisiones de trabajo. La característica de esta etapa fue *“la ebullición y el entusiasmo”*.
2. *Propuesta técnica*: en 1997 la Red elaboró un proyecto para presentar a una entidad de apoyo y se consiguió el primer financiamiento. Este hito marca el fin de la *“era voluntaria”* y dio comienzo a un largo proceso de profesionalización. Según sus integrantes, *“se logró un nuevo estatus para la Red”*. Se constituyó un equipo rentado de gestión conformado por tres personas.
3. *Obtención de la personería jurídica*: en 1998 la Red obtuvo la personería jurídica, lo que le permitió la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento. Además se consolidó el

equipo de gestión rentado, ascendiendo a cinco las personas .En 1999 se retiró uno de los fundadores de la Red dando lugar a un proceso de renovación del liderazgo.

4. *Obtención de sede propia:* en el año 2000 la Red logró consolidar un espacio físico propio, lo que le permitió realizar actividades de gestión administrativa en forma estable y ordenada.
5. *Se planteó el desafío del crecimiento:* en 2007 la Red estaba en un proceso de reflexión sobre cómo continuar creciendo en forma ordenada, racional y eficaz.

## 10 Principales Desafíos y Planes

---

Se refirieron los siguientes dos desafíos:

- Cómo seguir creciendo. Se preguntaban cómo aumentar la escala de sus actividades (por ejemplo, incrementar el número de beneficiarios y la cantidad de grupos miembros), dado que esto implicaría un aumento de la estructura organizativa y mayores recursos.
- Incorporar nuevos integrantes a la Red requería resolver la tensión entre la representación democrática deseada y la eventual carencia de efectividad que plantearía un número mayor de personas reunidas en asamblea.

## 11 Recomendaciones

---

Frente a la pregunta sobre cuáles eran las sugerencias de RAE hacia aquellas organizaciones que están iniciando el camino de la colaboración y el trabajo conjunto, la respuesta fue:

- Los resultados no se ven en forma instantánea, porque el trabajo en red “da sus frutos” en el mediano y largo plazo.
- Estar convencidos de que “los beneficios de trabajar en red son mayores que lo perjuicios de construirla”.

**10**

Práctica significativa y replicable:

**Proceso de Incorporación de Nuevos Miembros a la Red**

---

Esta práctica de la Red de Apoyo Escolar se orientaba a promover la incorporación de nuevos miembros a partir de un proceso que impulsara el conocimiento de los interesados en integrarse a la Red, facilitó la comprensión práctica de los requisitos de participación y permitió un ejercicio de intercambio que fortaleció la identidad y el compromiso de todos los integrantes con la cultura y los valores de la Red.

---

**a) Problemática a la que Responde**

La presente práctica dio respuesta a tres preocupaciones relacionadas con el fortalecimiento de la Red y con la consolidación de la membresía de RAE. Estos desafíos fueron:

- Evitar la deserción y rotación de sus integrantes.
- Favorecer el compromiso con la tarea conjunta.
- Promover la inclusión de nuevos miembros desde el conocimiento y el respeto mutuo.

En sus comienzos la Red tuvo una alta rotación de sus miembros, donde las deserciones y los ingresos se equilibraron, pero esta dinámica dificultaba la gestión conjunta ya que siempre había nuevos integrantes a los que tenían que informar y capacitar. Paralelamente, la evaluación respecto de la participación de los miembros (presentismo en las reuniones de CD, participación en proyectos conjuntos) indicó que las organizaciones no asistían a las reuniones con la frecuencia deseada.

Por otra parte, reconocieron que, si bien la confianza y el conocimiento entre las partes era un proceso a construir, resultaba fundamental para la Red consolidar los vínculos internos e incorporar nuevos miembros con un alto nivel de compromiso. Por lo tanto, necesitaron resolver los temas del ingreso y permanencia de sus miembros, y garantizar la participación de un núcleo estable de integrantes comprometidos.

**b) Quiénes Participaron en su Diseño**

El Consejo Directivo, que tenía la certeza de que ciertas condiciones del funcionamiento de la RAE podrían, si no revertirse absolutamente, al menos mejorarse, fue el encargado de encarar esta problemática y buscar alternativas para la Red. De allí que a través de los aportes de los consejeros comenzaron a evaluar alternativas y decidieron diseñar un modelo para la inclusión de nuevos miembros que lograba, al mismo tiempo, el fortalecimiento de los vínculos existentes

y la comprensión del alcance del compromiso que significaba ser integrante de la RAE.

### c) **Proceso de Desarrollo**

En primer lugar se definieron las condiciones de ingreso a la Red. Como requisito indispensable para su inclusión las organizaciones que deseaban formar parte debían recorrer diferentes pasos diseñados específicamente.

Por otra parte, se probó la dinámica y el funcionamiento de los distintos estadios del proceso y se llegó a la conclusión de que no sería conveniente apresurarlos. Si bien los tiempos para completar los pasos variaban según la dinámica que lleva adelante cada organización, la duración promedio estimada de este proceso de ingreso era de aproximadamente seis meses. La Red logró sistematizar el proceso de inclusión de nuevos miembros y ordenarlo de acuerdo a siete pasos que se detallan sintéticamente a continuación:

1. *Presentación de la solicitud de admisión:* la RAE no buscó nuevos miembros. Simplemente aceptó pedidos de membresía de organizaciones que adhirieran a sus valores y estuvieran interesadas en participar.
2. *Evaluación del cumplimiento de requisitos de admisión:* para formar parte de la Red se requería que la entidad presentara documentación que permitiera evaluar sus características y afinidad con la misión de la RAE. Por ejemplo, se solicitaba una *Carta de Intención*, junto con una serie de documentos que explicitaran su objeto social y brindaran información sobre servicios prestados, modelo organizativo, listados de niños, adolescentes y maestros que participaran de las actividades, etc. A través de la documentación se relevaba información acerca del grado de participación de la comunidad en la toma de decisiones de la organización, grado de adecuación de los proyectos de la organización a la misión de RAE, entre otros aspectos.
3. *Visita de la RAE a la entidad postulante:* dos representantes del Consejo se trasladaban a la organización postulante, verificaban los datos recibidos con anterioridad, establecían un contacto directo e intentaban conocer la organización y la comunidad en la que operaba.
4. *Ejercicio de participación de la entidad postulante:* uno de los elementos claves del proceso era que la organización postulante debía participar de, al menos, tres reuniones de la RAE antes de pasar al estadio siguiente. Esta consigna se basó en la necesidad de que los nuevos miembros, antes de integrarse a ella plenamente, vivenciaran la carga de tiempo y las responsabilidades que implicaba participar en la Red.
5. *Reunión con el equipo de coordinación:* la RAE contaba con un equipo permanente de coordinación integrado por responsables de comunicación, de proyectos, de administración y de desarrollo de recursos, que tenían la tarea de implementar las decisiones tomadas en el Consejo Directivo. La organización postulante debía tener una reunión con el equipo de coordinación, donde se le presentaba el reglamento interno de la RAE y se les explicaba en detalle el funcionamiento administrativo de la Red y las tareas, compromisos y derechos que poseían como miembros.
6. *Evaluación y firma de la Carta de Intención:* una vez cumplidos los pasos anteriores, todos

los integrantes de la organización postulada debían conocer y firmar una carta de intención en donde se comprometían a trabajar para cumplir la misión de la RAE.

7. *Celebración del ingreso de un nuevo miembro*: tal como se mencionara más arriba, el proceso de incorporación llevaba aproximadamente seis meses, a través de los cuales los miembros de la Red y la organización postulada se conocían mutuamente y desarrollaban lazos de confianza y amistad. Por eso, el proceso finalizaba con un “*rito de celebración*” que realizaba los pasos efectuados y reforzaba el compromiso de trabajo mutuo.

#### **d) Herramientas Utilizadas y Procedimientos**

Las herramientas y procedimientos estaban íntimamente relacionados con cada uno de los pasos mencionados en el ítem anterior. Se destacó la combinación de los siguientes elementos complementarios y relacionados de tal manera que la ausencia de alguno de ellos impedía la consecución del proceso:

- *Acuerdos básicos y requisitos para los miembros*: características básicas que debían poseer los miembros de la RAE, los valores compartidos y los estándares y compromisos requeridos para participar en la Red.
- *Proceso de análisis de la documentación*: se evaluaban los elementos tangibles facilitados por los postulantes y la información presentada. Esto orientaba el grado de proximidad entre los objetivos de la Red y la organización que presentaba su solicitud de admisión.
- *Instancias presenciales de evaluación e intercambio*: visitas a la entidad postulante que permitían verificar que lo que la organización decía que hacía, efectivamente lo realizaba. A través de las visitas en terreno se relevaba información que luego transmitían oralmente a los otros miembros en las reuniones del Consejo.
- *Participación de los postulantes*: en al menos tres reuniones conjuntas de la Red.
- *Encuentros informativos*: se facilitaba el conocimiento de los miembros potenciales respecto de sus derechos y obligaciones como integrantes de la Red. Se promovían las preguntas y se brindaba información complementaria, de manera que conocieran plenamente la dinámica de la RAE antes de asumir el compromiso de ser miembros.
- *Rito de iniciación*: daba un cierre al camino recorrido. En la tercera reunión del Consejo Directivo en la que participaba el candidato potencial se preguntaba a viva voz a todos los presentes si aceptaban a esa organización como nuevo miembro, y todos a mano alzada votaban. De esta manera, los integrantes de la Red, en conjunto, se responsabilizaban de la inclusión del nuevo participante.

#### **e) Resultados Alcanzados**

Del relato de los miembros de RAE se desprende que desde que se implementó este mecanismo de selección lograron mayor participación en las reuniones de Consejo Directivo y se evitaron

deserciones. Así, en síntesis:

- Garantizaron contar con un núcleo estable de integrantes altamente comprometidos.
- Lograron una mayor participación en las reuniones.
- Promovieron la permanencia y continuidad de los miembros.

**f) Sugerencias para la Práctica**

La organización recomienda:

- Contar con requerimientos para la inclusión de nuevos miembros que en forma complementaria a las cuestiones formales contemplen también aspectos que hagan al fortalecimiento de los vínculos entre las partes.
- Privilegiar el tiempo que se invierte en la construcción de la confianza, pues es tiempo que se gana a futuro.
- *"No se puede apoyar a una organización que no se conoce".*



## **Anexo 1 - Datos de contacto:** ***Red de Apoyo Escolar y Educación Complementaria***

**Web:** [www.rae.org.ar](http://www.rae.org.ar)

**E-mail:** [raecomunicaciones@yahoo.com.ar](mailto:raecomunicaciones@yahoo.com.ar)

### **Lista de centros integrantes de la Red:**

<b>No</b>	<b>Centro</b>	<b>Dirección</b>
1	Centro de Apoyo Escolar "El Colmenar"	Agote y Quirno Costa. Barrio Namuncurá. Cuartel V°, Moreno.
2	Centro de A. Escolar "San Francisco de Asís"	Suecia y Siria. Barrio Sol y Verde. José C. Paz
3	CEC "Nuestra Señora del Valle"	Gallardo 3822. Barrio Bancalari. Don Torcuato
4	Centro Cultural "Los Troncos"	Curupaytí 523. Barrio Los Troncos. Pacheco.
5	Centro Cultural "Gaviota"	Casilla 137. Barrio Almirante Brown. Tigre.
6	Centro "Nuestro Lugar"	Hipólito Irigoyen 5600. Ruta 202, Km 5,5. Barrio San Jorge. San Fernando
7	Centro Educativo "San Roque"	Acceso Tigre y Ruta 202. San Fernando.
8	Casa del Niño "Nuestra Señora de Caacupe"	San Lorenzo s/n. B° Caacupé. San Fernando
9	Grupo de Apoyo Escolar "Cristo Obrero"	Aráoz y Guayaquil. Barrio Obrero Ferroviario. Villa Adelina.

No	Centro	Dirección
10	CEC "La Loma"	Warnes 3346. Olivos
11	Centro Educativo "El Ceibo"	Alte. Brown 3114 Barrio El Ceibo. La Lucila
12	Centro Comunitario "Renuevo"	Av. Constituyentes 201. Villa Martelli
13	Centro de Orientación Educacional "Compañía de María"	Correa 3930 (Esq. Estomba). Capital Federal
14	Centro de Apoyo Integral para la Infancia	Warnes y Potosí. Villa Jardín. Lanús Oeste.
15	Centro La Chispa Bajo Flores	Bajo Flores V. 1.11.14. Manzana 22, Casa 42, Capital Federal
16	Centro La Chispa Soldati	Villa Soldati V.3, Ramón Carrillo Capital Federal
17	Centro La Chispa Jufre	Malabia 910. Villa Crespo. Capital Federal
18	El Taller de Francisco	Lavalleja 3064 Talar. Pacheco. Tigre
19	Apoyo Escolar Crecer	Barrio La Esperanza. San Fernando
20	Centro Las Tunas	Humboldt 926 Barrio Las Tunas. Pacheco. Tigre

**CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL**

No	Centro	Dirección
21	Centro José Tedeschi	Falucho 1145. Villa Iratí, Quilmes
22	Casa Popular de los Trabajadores	Villa Lugano
23	La Lechería	Caracas y Santo Tomé Paternal, Capital Federal
24	Taller-Escuela de Oficios "Simón Rodríguez"	Humboldt 926 Barrio Las Tunas. Pacheco. Tigre

Nombre de la entidad:

**11**

## **Red del Conurbano Sur (RE.CO.SUR)**

---

La Red del Conurbano Sur -RE.CO.SUR-, fundada en 2001, tenía bordes difusos. Estaba compuesta por 37 entidades activas y por otras 140 organizaciones sociales que la integraban con distintos niveles de participación.

RE.CO.SUR tenía por objeto influir en la toma de decisiones de políticas públicas en las áreas territoriales en las que se encontraban asentados sus integrantes. Además se proponía aunar estrategias de acción, articular programas y favorecer el fortalecimiento institucional de las organizaciones que la componían. Su área geográfica de acción se extendía a 10 distritos del sur del Conurbano Bonaerense.

---

### **1 Historia**

---

La iniciativa de la Red del Conurbano Sur (RE.CO.SUR y /o la Red) surgió en 2001, momento de una severa crisis en el país. En ese entonces se conformó una “*Mesa Promotora*”, integrada por 11 entidades, con el propósito de organizarse e impulsar la articulación de una red que nucleara a organizaciones de distintos distritos del sur del Conurbano Bonaerense. La intención de colaborar y agruparse iba más allá de la coyuntura crítica en la que surgió la iniciativa: se sostenía que la pertenencia a redes como espacios de intercambio de recursos y conocimiento promovía mayor equidad en la relación Estado-sociedad civil, posibilitaba incorporar sus agendas en la discusión pública, ayudaba a la transferencia de experiencias, fortalecía la capacidad de gestión frente a organismos de financiamiento, permitía lograr economías de escala en la capacitación, etc.

Si bien las 11 organizaciones promotoras, así como también las demás entidades que se sumaron luego, eran heterogéneas en sus propósitos institucionales y escala, los criterios de inclusión se focalizaron en la presencia territorial y en la vocación de transformación y mejora de la comunidad. En función de esto, la propuesta fue trabajar juntos como modo de constituirse en un interlocutor válido para actores institucionales públicos y privados de la zona sur de la periferia capitalina. Para ello se realizó un primer relevamiento de organizaciones existentes en el área, con el objeto de que la convocatoria fuera lo más amplia y abierta posible. Se consultaron bases de datos de entes nacionales y locales y se entrevistaron a informantes claves vinculados a organismos de gobierno y a dirigentes barriales. Producto de esta tarea fue la “*Guía de Relevamiento de Situación Institucional*”, y el contacto e inclusión paulatina de 180 organizaciones durante el proceso de conformación de la Red.

Luego de la etapa inicial, donde el contexto de crisis nacional atravesaba a todos los integrantes, a partir de 2003 un número menor de organizaciones continuaba vinculado activamente, a través

de actividades de capacitación en gestión, “investigación-acción” sobre saneamiento ambiental e incidencia en problemáticas locales. Los periodos electorales evidenciaron orígenes y vinculaciones partidarias y comenzaron a surgir las primeras diferencias. Ante esto, la Mesa Promotora discontinuó sus actividades en 2006 y las organizaciones, a partir de ese momento, comenzaron a reunirse en sub-grupos por afinidad de tareas e intereses temáticos comunes (por ejemplo capacitación, incidencia en políticas públicas locales, gestión de proyectos, etc.). Así entonces, aunque en 2007 la Red en su conjunto no desarrollaba actividades, algunos miembros consideraron que aquellos nodos que se separaron estaban en “estado de latencia”. Esto quiere decir que frente a una hipotética crisis local se pondrían en funcionamiento nuevamente, porque, más allá de los desacuerdos los vínculos generados alrededor del bienestar comunitario seguían existiendo y podían volver a activarse.

## **2 Propósito, Impacto y Resultados Buscados**

---

El objetivo general de la Red era mejorar la calidad de vida de las comunidades del sur del Conurbano Bonaerense. Las herramientas elegidas para llevar adelante tal propósito fueron la cooperación conjunta y la incidencia ante autoridades locales y provinciales, buscando así el impacto en la agenda local y en las políticas públicas de los respectivos municipios. Además, en esta línea, sus integrantes consideraron que los acuerdos con áreas gubernamentales colocaban en el interés público la necesidad de conformar redes de organizaciones que resultaran interlocutores válidos para el diseño e implementación de políticas públicas con un enfoque que revirtiera un “modus operandi, apoyado en el clientelismo”.<sup>80</sup> Señalaron que este modelo de relación persistía en la mayoría de los municipios y justamente querían comenzar a revertirlo: así, como propuesta de regeneración de espacios asociativos de participación social, el modelo de la Red era visto por sus miembros como un lugar necesario para encontrar canales de expresión y que la gente “sienta cierto poder sobre su propio destino.”

Con la creación de la Red se buscó acumular las ventajas comparativas de cada grupo de instituciones que la conformaban. Concretamente se buscó sumar la legitimidad y convocatoria de organizaciones de desarrollo social; la importancia cultural y comunitaria de organizaciones de base o vecinales; la capacidad técnica y de movilización de recursos de fundaciones empresarias; el conocimiento y legitimidad académica de los centros de investigación y universidades y el impulso reivindicativo de organizaciones por la defensa de los derechos humanos. En este sentido, la Mesa Promotora, y particularmente sus organizaciones impulsoras, asumieron como compromiso institucional la construcción y el fortalecimiento de RE.CO.SUR, considerada como una acción *político- estratégica*, entendiendo que esta tarea de construcción, para que fuera efectiva y de gran impacto, no podía ser restrictiva, sino amplia y pluralista.

## **3 Miembros de la Red**

---

Desde 2001 hasta 2003 se registraron aproximadamente un total de 180 organizaciones. En 2007 el número se redujo a 37 entidades activas. Sobre un estudio realizado por la propia Red se

---

<sup>80</sup> Sobre el tema, ver Auyero (2004).

determinaron los diferentes perfiles de sus miembros integrantes, en función de los cuales fueron agrupados primero en dos grandes grupos:

- *Organizaciones de base con capacidad de gestión limitada:* sociedades de fomento, clubes de madres y asociaciones, juntas barriales con alta incidencia en la comunidad pero que tenían poca capacidad de gestión y articulación y carecían de la tecnología indispensable para estar comunicados o conectados regularmente con sus pares. En consecuencia, trabajaban en forma aislada y no accedían a recursos existentes, tales como planes, programas oficiales, ayuda internacional o privada.
- *Organizaciones heterogéneas con alta capacidad de gestión:* fundaciones, asociaciones de profesionales y mutuales. Contaban con un plantel de profesionales y técnicos. Con variado nivel y diferencias significativas en cuanto a recursos y acceso a herramientas, metodología y conexiones estratégicas. A pesar de este mejor panorama institucional, algunas de ellas podían presentar alguna discontinuidad en los programas.

La Red completó esta tipificación profundizando más detalladamente cada uno de estos grupos. Tomó en cuenta otras características como las actividades que desarrollaban, el rol que desempeñaban y las características de los miembros que integraban estas entidades. Sólo se enumerarán algunos ejemplos:

- Organizaciones con intenso trabajo, experiencia y antigüedad en el territorio local pero con limitaciones en las posibilidades de ser sustentables, poca o nula infraestructura técnica y equipos: típicamente, las sociedades de fomento, sociedades vecinales y algunas entidades parroquiales.
- Organizaciones con experiencia y capacidad técnica, pero con discontinuidad en sus acciones o que trabajaban en un espacio pequeño y con acciones puntuales, sin gran impacto comunitario ni visibilidad pública de su accionar: ONG asistenciales, de trabajo con niños y niñas en riesgo, ONG técnicas y ligadas a la universidad.
- Grupos de base espontáneos surgidos al calor de la crisis, con mucha participación comunitaria, alta motivación pero excesivo voluntarismo, informalidad administrativa y desconocimiento de vías y canales de participación social: comedores comunitarios, “merenderos”, “roperos” comunitarios y centros barriales ligados a organizaciones de desocupados.
- Grupos de jóvenes voluntarios, estudiantes universitarios que se organizaron y se comprometieron en tareas sociales, comedores, apoyo escolar, talleres: no respondían a un partido político o religión e “iban a los barrios carenciados” un día por semana y ayudaban. Resultaron de una motivación solidaria y con alto grado de autonomía de las políticas públicas, incluso de la articulación con organizaciones del barrio. La presencia de universidades locales (Lomas de Zamora, Lanús, La Matanza, Quilmes) favoreció la emergencia de estos grupos.

La Red no tenía un criterio de exclusión de miembros y no registró casos en los que se le haya pedido a un miembro que abandonara RE.CO.SUR. Los miembros que dejaron de pertenecer a este espacio lo hicieron en forma espontánea y por propia voluntad. Algunos comunicaron formalmente su retiro y otros (la mayoría de ellos) lo hicieron sin un anuncio previo, sin

conocerse con certeza las causas de los alejamientos, aunque al menos dos aspectos parecieron haber impactado en la decisión de desvincularse:

- Pertenencias partidarias enfrentadas produjeron desacuerdos al momento de planificar acciones de incidencia en las políticas públicas locales.
- Imposibilidad de sostener una presencia continuada en las reuniones y asumir responsabilidades, por ser organizaciones integradas por pocas personas y escasos recursos.

#### **4 Actividades Principales**

---

Las actividades de RE.CO.SUR no estaban estructuradas en programas específicos ni tampoco existía una formal distribución de funciones y responsabilidades. Sin embargo, se podían reconocer acciones concretas vinculadas a la Red y ordenarlas en función de los siguientes ejes:

- Capacitación e “*investigación-acción*”: la oferta de capacitación fue liderada por una de las organizaciones promotoras (Fundación de Organización Comunitaria –FOC–), con el financiamiento del Centro Nacional de Organizaciones Comunitarias (CENOC) del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación; esta oferta surgió con el objeto de brindar herramientas de gestión a las organizaciones más pequeñas de la Red para que estuvieran en mejores condiciones de acceder a recursos. Durante 2003 y 2004, apoyados por Fundación AVINA, también realizaron un trabajo de investigación y reflexión estratégica sobre el contexto en el que se habían conformado y cómo debían evolucionar. Dentro de este eje otro proyecto puesto en marcha, en 2007, fue una investigación sobre el impacto de la contaminación ambiental de la zona costera del sur del Conurbano; en este caso la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU) de la Universidad de Buenos Aires acompañó técnicamente la iniciativa, en la que participaron las organizaciones de la Red asentadas en la zona de influencia.
- Incidencia: acciones emprendidas a partir del momento en que una organización identificaba una problemática puntual que requería presión comunitaria y acciones de incidencia y convocaba a la Red a participar. En ocasiones RE.CO.SUR participó en su conjunto (tanto con presencia física en manifestaciones, etc., como con la adhesión a petitorios entregados por escrito ante organismos públicos), y en otras, algunos subgrupos de miembros se organizaron espontáneamente de acuerdo a su interés en la temática y disponibilidad. Por ejemplo, en temas de contaminación de la zona costera.
- Gestión de proyectos: articulación de acciones puntuales para el desarrollo de programas locales entre las instituciones integrantes. Por ejemplo, cuando organizaciones de la Red fueron convocadas a llevar adelante actividades en el marco de un programa provincial, desde RE.CO.SUR se propició el intercambio, el desarrollo de acciones conjuntas y el involucramiento de los miembros interesados. Otros ejemplos fueron el trabajo de articulación entre la Red y FADU en pos de la elaboración de un proyecto para la recuperación de la cuenca de los arroyos San Francisco y Las Piedras, la reactivación del ferrocarril Buenos Aires-La Plata, la construcción de una nueva avenida en el Camino Gral. Belgrano, etc.

## **5 Estructura y Proceso de Gobierno**

---

El gobierno de la Red estaba representado por una Mesa Promotora (Mesa), convocada originalmente por la Fundación “Pupi” con el apoyo de la FOC. La convocatoria promovida inicialmente por RE.CO.SUR para conformar la Mesa Promotora fue realizada en base a los siguientes criterios:

- Representar a redes locales o articularse con grupos de base.
- Tener experiencia en el trabajo territorial.
- Contar con infraestructura, al menos básica, que les permitiera coordinar acciones con otras organizaciones y realizar tareas de gestión.
- Tener personería jurídica y reconocimiento social.

Si bien se entendía que la Mesa era el ámbito en el que se desarrollaban las funciones de gobierno, el liderazgo (de hecho) y la promoción de la Red fue asumida desde el comienzo por la FOC, con menor o mayor acompañamiento del resto de las entidades integrantes de la Mesa. La composición inicial de la Mesa de 11 miembros sufrió un proceso de “*decantación*”, hasta que quedó conformada por las organizaciones más activas. En total, al momento de discontinuarse las reuniones de la Mesa, sumaban siete integrantes, representantes de diferentes entidades. Como ya se explicara, estas reuniones se dejaron de realizar a fines de 2006 por diferencias político-partidarias entre sus miembros.

Los encuentros semanales eran considerados la instancia de toma de decisiones estratégicas por parte de la Mesa y del conjunto de organizaciones de la Red, que podían participar libremente de estas reuniones. El mecanismo más utilizado fue el voto directo, aunque en ocasiones también se decidió por consenso. No contaban con registro escrito de las decisiones tomadas ni tampoco una sistematización de los encuentros realizados. Finalmente la evaluación se realizaba -y continuaba siendo así en 2007- en espacios de encuentro informales donde participan algunos de los miembros.

## **6 Estructura y Proceso de Gestión**

---

No existían instancias diferenciadas de conducción y gestión. Hasta que dejaron de realizarse en 2006, las reuniones de trabajo de la Mesa Promotora fueron consideradas el ámbito de distribución de tareas y de organización de la gestión: a partir de las propuestas que allí se presentaron se definían los responsables para llevarlas adelante. Cabe señalar que la ejecución de las actividades, las definiciones operativas y la administración de los recursos estaban descentralizadas y habían sido asumidas por cada uno de los distintos grupos temáticos. En esta línea, los recursos obtenidos para la realización de proyectos específicos fueron solicitados por iniciativa de las organizaciones promotoras y la administración de los mismos ha estado a su



## CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

---

cargo. Finalmente, la Red no contaba ni con un plan de desarrollo de recursos propios ni con un equipo dedicado a esa tarea: nunca se planificó tenerlos porque consideraron que potenciaría los conflictos.

La comunicación interna se dio a través de los proyectos y espacios compartidos cotidianamente entre y dentro los sub-grupos y el uso de la lista de correo electrónico para temas puntuales. En cuanto a la comunicación externa, la guía realizada con financiamiento externo favoreció a su visibilidad. También poseían una página Web que se encontraba desactualizada.

### **7** Patrimonio y Financiamiento

---

Tal como ya se mencionara, la Red no contaba con recursos propios ni con personal rentado. Las actividades comunes se realizaban en la sede de algunas de las organizaciones cuya posición geográfica era equidistante del resto de las instituciones participantes.

### **8** Resultados Alcanzados

---

Desde el punto de vista de los propósitos de la Red, se podrían resaltar, entre otros logros:

- Reconocimiento obtenido como interlocutores válidos por los organismos de gobierno para la gestión de actividades programáticas.
- Acceso a fuentes de financiamiento facilitado para organizaciones de pequeña escala.
- Mayor capacidad de incidencia.

Desde el punto de vista de la evolución de la Red:

- Articular un grupo importante de organizaciones de la misma zona que originalmente no se conocían y pudieron generar un proceso positivo de intercambio.
- Desarrollar espacios de decisión, actividades conjuntas y puesta en común de los problemas, aunque estos logros no llegaron a consolidarse en una cultura de confianza mutua.

Trabajar en forma semi-articulada entre diferentes miembros, en función de las temáticas e intereses comunes, sin haber logrado generar un espacio nuevo de confluencia.

### **9** Principales Hitos, Cambios y Dificultades

---

Desde el punto de vista de sus integrantes, se pudieron reconocer al menos tres etapas en el proceso de desarrollo de RE.CO.SUR:

1. De “*formación*”, comenzó en 2001, cuando se fundó la Red.
2. De “*desarrollo*”, en 2004, cuando se intensificó el trabajo conjunto y la Mesa Promotora se consolidó como órgano de toma de decisiones.
3. De “*revisión*”, se inició en 2006 y llegó hasta 2007, el momento de mayor conflicto e incertidumbre sobre cómo continuar.

## 10 Principales Desafíos y Planes

---

Se habían identificados los siguientes:

- Definir el futuro y lograr articular a sus miembros alrededor de los propósitos fundacionales.
- Trabajar sobre los intereses compartidos y no sobre las discrepancias, dado que desde 2006 se fue viviendo un proceso de división porque no se consiguió superar las divergencias y focalizarse en los temas comunes.
- Obtener la personería jurídica y la institucionalización. Tema de intercambio recurrente fue tratado en las últimas reuniones, antes de la disolución de la Mesa Promotora, pero no hubo acuerdo al respecto y el tema continuaba vigente.
- Mayor organicidad y fortalecimiento institucional, para que las diferencias políticas como las que hubo en la Mesa, en vez de ser un campo de disputas inconducentes resulten un factor de diversidad positivo para los acuerdos.

## 11 Recomendaciones

---

Las recomendaciones realizadas por los integrantes de la Red fueron:

- Trabajar en primera instancia sobre los objetivos que traen los distintos integrantes, buscando ser francos y poder expresar la “*agenda real*” que cada uno tiene y lo que efectivamente espera de la red. No aclararlo de entrada puede actuar negativamente sobre la definición de los propósitos, la distribución del poder y las responsabilidades y en el desarrollo de las acciones propuestas. Los propios miembros pueden, en forma involuntaria o no, boicotear el funcionamiento de la red.
- Superar las “*falsas expectativas*” acerca del funcionamiento de las redes; por ejemplo, la creencia de que todos los integrantes coincidirán en todos los aspectos o que las decisiones se tomarán fácilmente. Cuando esto no ocurre, los miembros se sienten defraudados, sin paciencia ni ganas de seguir invirtiendo tiempo y energía. Las falsas expectativas impiden construir una visión conjunta de la realidad que permita a los integrantes estar preparados para afrontar las normales y previsibles crisis institucionales.

## CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

---

- *“Relegar los intereses particulares a favor del conjunto”* y encontrar caminos alternativos para dirimir las diferencias. Las redes son espacios sociales que se construyen a medida que se los vive, y requieren priorizar los propósitos y los valores comunes por sobre las diferencias.
- Desarrollar mecanismos creativos de funcionamiento, de distribución del poder y de los recursos, distintos a los que son propios de las organizaciones que las integran.

# 11

Práctica significativa y replicable:

## **Cumplimiento de Objetivos y Ampliación de Actores Involucrados sin Aumento de la Membresía de la Red**

---

La Red del Conurbano Sur (RE.CO.SUR) señaló como práctica significativa el proceso de realización de acuerdos, delegación de tareas y convocatoria a un importante número de actores que se acercaron a integrar una plataforma de trabajo, lo que les permitió cumplir con objetivos comunes pero sin generar una ampliación de la membresía.

---

### **a) Problemática a la que Responde**

RE.CO.SUR se veía a sí misma como una red de bordes difusos, en donde no estaba claro si lo que se vivió fue una fractura permanente de actividades conjuntas entre su núcleo activo y algunos nodos importantes o si, en cambio, frente a una situación crítica estas organizaciones podrían activarse nuevamente. Al mismo tiempo que la desactivación de parte de sus componentes, se vieron enfrentados a procesos opuestos pero potencialmente igual de perturbadores: necesitaban expandir el espacio colectivo para tener más peso al realizar ciertas actividades, como acciones de incidencia -y además, al no tener alta capacidad operativa, atreverse a delegar las funciones de liderazgo en uno de sus miembros, brindándole total apoyo-, o aceptar involucrarse en una iniciativa que podía poner en riesgo su autonomía y, en cierta medida, su identidad.

La situación estaba definida por la Red como una tensión entre realizar una convocatoria general para solicitar apoyo -y provocar de hecho una innecesaria ampliación de membresía, que podía generar más dispersión poniendo en riesgo su identidad - o no realizar una convocatoria amplia y poner en riesgo el éxito de las actividades de incidencia que mejorasen la vida de la comunidad.

### **b) Quiénes Participaron en su Diseño**

Para concretar la organización de la Red y generar acciones de apoyo a un proceso de incidencia hubo dos tipos de actuaciones que funcionaron de manera complementaria. En primer término, la Mesa Promotora realizó las acciones imprescindibles para llegar a cumplir con los procesos necesarios de análisis de la situación, toma de decisiones estratégicas, delegación de la gestión de la iniciativa y apoyo a la organización promotora de la misma. Por su parte, la COENFO fue quien inicialmente visualizó la necesidad de que las organizaciones de la comunidad tomaran conciencia de una situación de riesgo para la salud de los vecinos, y como miembro de RE.CO.SUR propuso liderar una estrategia de incidencia conjunta para detener la contaminación ambiental de una papelería asentada en el municipio de Quilmes.

**c) Proceso de Desarrollo**

Ante la propuesta realizada por la COENFO, la Red logró tomar una decisión favorable al apoyo de la iniciativa presentada, delegar eficazmente la activación y convocatoria a los otros miembros y promover la ampliación de la base de apoyo, invitando a personas y entidades que no integraban RE.CO.SUR para que pudieran colaborar, en una “*plataforma puntual y transitoria.*” Para llegar a concretar las acciones de organización necesarias, RE.CO.SUR puso en marcha diferentes pasos, que se describirán brevemente:

1. *Análisis de la situación para implementar el apoyo:* decisión de delegación y colaboración con uno de sus miembros. Se trató el tema en el ámbito de la Mesa Promotora; por mayoría absoluta se decidió acompañar la solicitud de la COENFO y participar en el proceso. Al mismo tiempo se determinó que el liderazgo y la responsabilidad de la iniciativa sería de la entidad que la había promovido.
2. *Definiciones estratégicas:* proveer información a la COENFO sobre las personas y las organizaciones que podían estimular discusiones interactivas sobre políticas públicas y resolución de problemas ambientales como el que estaban encarando. Al mismo tiempo, se apoyó la decisión de la COENFO de hacer uso pleno de herramientas como Internet para avanzar el proceso político de ampliación del diálogo comunitario más allá de la Red. Se decidió que toda la organización de acciones y la ampliación de la base de apoyo de RE.CO.SUR se realizaría dentro del marco de una asociación *ad hoc* con las nuevas entidades colaboradoras y personas comprometidas con la iniciativa, lo que a su vez significó que los integrantes *ad hoc* se sumasen a la plataforma para operar a término y para tratar cuestiones específicas relacionadas con acciones de incidencia puntuales. En función de esto entonces, la Red no necesitó cambiar su dinámica y adaptarse a incorporar nuevos miembros para lograr los objetivos.
3. *Elaboración de un plan y realización de la convocatoria:* el tercer paso consistió en explorar la base de datos que dio origen a RE.CO.SUR y volver a repasar cuáles eran aquellas entidades, personas y referentes estratégicos de la zona más ajustados a la temática, con el objeto de que la convocatoria fuera lo más precisa y eficaz posible. Producto de esta tarea fue la elaboración de un listado de entidades y personas que pudieron ser convocadas a integrar la plataforma e involucrarse en una acción conjunta y específica de incidencia sin necesidad de asociarse y ser parte activa de la Red.

**d) Herramientas Utilizadas y Procedimientos**

La Red era consciente de constituir una herramienta de fuerza y presión en sí misma, por tratarse de un colectivo en contacto con un número importante de organizaciones locales (180, muchas de ellas conformadas por otras decenas de organizaciones de base), reconocidas por sus pares por su tarea cotidiana. Sin embargo, al mismo tiempo, coincidía con la COENFO en que era necesario convocar y movilizar otras voluntades, generar interés en los medios de comunicación de masas y acercar especialistas, científicos, referentes y decisores que pudieran colaborar; de allí el apoyo a la estrategia de sumar otras voces a la iniciativa y de promover la convocatoria realizada por la COENFO, que aglutinó voluntades y posibilitó la sumatoria de fuerzas de

presión para el logro de los objetivos.

En la plataforma se involucraron ciudadanos residentes en el sur del Conurbano y trabajaron junto con organismos y personalidades de renombre vinculados con la problemática. Por ejemplo, lograron sumar al profesor Domínguez Lostaló, de la Universidad Nacional de La Plata, que tenía como antecedente haber sido quien redactó el capítulo sobre los Derechos del Niño en el Pacto de San José de Costa Rica. Aportes como estos dieron credibilidad y resonancia a las demandas planteadas. La convocatoria a los medios de comunicación, y su involucramiento, fue otro factor decisivo a la hora de sensibilizar y presionar a los distintos actores involucrados: empresa, funcionarios, vecinos.

### **e) Resultados Alcanzados**

Desde el punto de vista de las acciones de colaboración entre las organizaciones se pudieron destacar estas consecuencias:

- Ampliación de la base de apoyo de la Red sin necesidad de aumentar la membresía.
- Positivo proceso de delegación de acciones en -y liderazgo operativo de- un miembro de RE.CO.SUR.
- Mayor visibilidad de los intereses y necesidades comunes.
- Aumento de la participación y activación del compromiso de la mayoría de las organizaciones integrantes de la Red.

### **f) Sugerencias para la Práctica**

La experiencia relatada permitió realizar las siguientes recomendaciones por parte de los miembros de RE.CO.SUR:

- Contar con un proyecto común, y que la red se adecue y reaccione flexiblemente para que se lleve a cabo, permite lograr los objetivos y facilita la cohesión de los integrantes sin perder su identidad ni abandonar sus propósitos. *“Porque el éxito de una red no se mide en términos de mantener rígidamente el statu quo.”* Consideraban que al éxito se lo debería medir en términos de lo que la Red cambia y se adapta a modificaciones del entorno y demandas de sus miembros.
- Llevar adelante distintas iniciativas, pero midiendo con quiénes le convendría asociarse, aunque sea temporalmente, considerando las fuerzas que cada red posee. Evaluar entre los miembros de la Red la relación costo-beneficio de estas relaciones de colaboración, tratando de no generar una errónea medición de fuerzas que atente contra las posibilidades de realizar un verdadero impacto.
- Delegar de manera genuina la gestión de iniciativas, proyectos y programas en los miembros con capacidad de llevarlos adelante. Esta es una manera realista de proyectar acciones viables para el conjunto, y no exigir que las entidades asociadas inviertan

recursos y esfuerzos excesivos.

- Los datos de contacto y las listas de personas y entidades que participaron de la iniciativa y se asociaron temporalmente *con* la red, son un recurso *de* la red y tienen que quedar a disposición de todos. Pueden permanecer en una base de contactos en la Web, de manera de actualizarlos colectivamente y tenerlos disponibles frente a cualquier otra situación en que se requiera de rápidos reflejos y acciones urgentes.

## Anexo 1: Listado de Integrantes:

Red del Conurbano Sur (RE.CO.SUR)

Organización	Distrito
Fundación de Org. Comunitaria	Lomas de Zamora
El Puente Verde	Esteban Echeverría
Centro Integral ALAS	Rafael Calzada
Asociación UNIDOS por La Matanza	La Matanza
C.S.C. y D. La Morita	Esteban Echeverría
Sociedad de Fomento Gendarmería Nacional	Esteban Echeverría
Unión Vecinal Bº Villa Argentina	Florencio Varela
CO.EN.FO	Florencio Varela
Fed. Soc. Fomento Quilmes	Quilmes
Asociación Civil El Arca	San Vicente
Soc. Fomento Dock Sud	Avellaneda
Asociación Civil La Vieja del Andén	Longchamps
Red de Artesanos El Ceibal	Presidente Perón
Red de Jóvenes UNIDOS	Lomas de Zamora
Hogar Juan XXIII	Avellaneda
Asociación Civil La Grupa	Quilmes
Pie Por la Tierra	Ingeniero Budge
SAIS	Avellaneda
Trazos	Mercado Central
Asociación Civil Yumen	Claypole
Red Oasis	Esteban Echeverría



**12**

Nombre de la entidad:

**Red de Organizaciones de Ayuda a Chicos con Cáncer**

---

La Red de Organizaciones de Ayuda a Chicos con Cáncer tuvo como propósito fortalecer a las instituciones que trabajan para mejorar la calidad de vida de los niños con dicha enfermedad y promover el trabajo cooperativo para garantizar los derechos de los chicos que sufren esta patología.

Hasta 2007 estaba conformada por 24 entidades de distintas localidades de la Argentina: Jujuy, Salta, Formosa, San Luis, Chaco, Catamarca, Tucumán, San Juan, Santa Fe, Rosario, Córdoba, Paraná, Mendoza, Neuquén, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, San Isidro, La Plata, Nueve de Julio, Mar del Plata y Bahía Blanca.

---

**1 Historia**

---

Las organizaciones que conformaban la Red de Organizaciones de Ayuda a Chicos con Cáncer contaban en 2007 con una historia de cinco años de trabajo conjunto.

El proceso se inició en 2000 con la conformación de un “*Equipo Itinerante en Oncología Pediátrica*” de la Sociedad Argentina de Pediatría y auspiciado por la Fundación Kaleidos,<sup>81</sup> que comenzó a recorrer distintas localidades con el objetivo de brindar y obtener información oncológica. Simultáneamente, con el propósito de promover el apoyo psicosocial a las familias y fortalecer a las organizaciones de ayuda de cada localidad, se invitó a participar del equipo a la Fundación Natalí Dafne Flexer, de la Ciudad de Buenos Aires. A partir de esta actividad, que se desarrolló a lo largo de dos años, se obtuvo un diagnóstico de situación: así, se constató que existían diferencias entre las provincias en los niveles de acceso a métodos de diagnóstico y tratamiento del cáncer y, como consecuencia, una gran inequidad en el acceso a determinados niveles terapéuticos para los pacientes residentes en los territorios más rezagados, lo que impactaba directamente en sus posibilidades de vida.

Por otra parte, la Fundación Natalí Dafne Flexer pudo contactarse con organizaciones existentes en el país vinculadas con la temática del cáncer en la niñez, así como también con personas que querían colaborar con la causa. De esta forma se logró completar un diagnóstico informal de la situación de entidades que trabajaban la temática del apoyo a los chicos con cáncer y sus familias. En algunas provincias se observó “*la existencia de un gran esfuerzo solitario en algunas organizaciones y poco desarrollo o ninguno en otras*”.

Estos dos niveles de dificultad, a saber, diferencias en el acceso a diagnóstico y tratamiento por provincia por un lado, y existencia o no de entidades de ayuda a los chicos enfermos y sus

---

<sup>81</sup> <http://www.fundacionkaleidos.org>

familias por el otro, dejaban claramente perfilada la necesidad de las entidades voluntarias que brindaban apoyo a los chicos con cáncer: comenzar a intercambiar información y realizar acciones para mejorar la situación de esos niños en los distintos lugares del país.

Fue la Fundación Natali Dafne Flexer, considerada como organización “promotora” de la Red, quien convocó a reuniones iniciales a las primeras 11 entidades voluntarias y estableció cómo serían los nexos operativos entre todas ellas (por ejemplo, sugirió el uso de herramientas virtuales para el intercambio a distancia). La aceptación de la propuesta fue inmediata porque, más allá de las diferencias, todas las organizaciones convocadas coincidían en la percepción de que la complejidad de la patología desde el punto de vista médico (diferentes especialidades, diferentes instituciones que brindan tratamiento), las necesidades de soporte emocional de los diferentes actores (niño, familia, maestros, etc.), y los requisitos de soporte práctico para cumplir con las exigencias del tratamiento, requerían del trabajo conjunto.

## **2** Propósito, Impacto y Resultados Buscados

---

El propósito de las organizaciones voluntarias abocadas a la temática del cáncer en la niñez que integraban la Red de Organizaciones de Ayuda a Chicos con Cáncer (la Red) era trabajar en forma conjunta para defender los derechos de los niños enfermos de cáncer de todo el país a tener acceso y lograr las mejores condiciones de diagnóstico, tratamiento y atención integral de su enfermedad. Se definió que era prioritario fortalecer a sus asociados si se buscaba aumentar la eficiencia y eficacia en el diagnóstico, derivación y tratamiento, y lograr un mejor aprovechamiento de los recursos existentes. Pero, en paralelo, se debería promover un mayor reconocimiento e intercambio con los profesionales involucrados en el campo de la oncología infantil y proponer un trabajo conjunto multidisciplinario. Para conseguir estos propósitos se acordaron los siguientes objetivos:

- Lograr que en todo el país los niños con cáncer lleguen al tratamiento en tiempo y forma y en las mejores condiciones de cuidado, independientemente de su lugar de origen y su condición socio-económica.
- Generar mecanismos que faciliten el acceso a un tratamiento equitativo y de calidad.
- Fortalecer a las organizaciones de ayuda que integran la Red para que cumplan esta tarea con eficacia.
- Establecer procesos de reconocimiento, colaboración e intercambio con los equipos profesionales, promover el trabajo multidisciplinario y facilitar la sinergia entre el sistema de salud y los recursos de las entidades voluntarias de la Red.

En el encuentro anual realizado en 2007 se consolidó el propósito de la Red vinculándolo a la creación de un “Plan Nacional para la Atención Integral del Niño con Cáncer”, encuadrando esta estrategia dentro de la importancia que la Red dio al apoyar la atención de estos niños dentro del sistema de la salud pública, ya que allí se atiende el 87% de los niños con cáncer en la Argentina. Cabe señalar además que la decisión de orientar las prácticas de la Red hacia estos propósitos se

basó en el diagnóstico cuantitativo y el mapa de recursos según provincia, y la migración interna de las familias para acceder al tratamiento de los niños.<sup>82</sup>

El impacto de la tarea de la Red y la eficacia de la misma no había sido evaluada a 2007, pero se estimó que se vería reflejada en indicadores como la disminución de los factores generadores de *stress* de los niños y sus familias durante los tratamientos, el aumento de tasas de sobrevida y, sobre todo, en una menor migración de los pacientes de cada provincia hacia otros centros de tratamiento.

### **3 Miembros de la Red**

---

Inicialmente fueron 11 las organizaciones que conformaron la Red, todas ellas entidades sin fines de lucro formalmente constituidas. Antes de esa convocatoria no se conocían entre ellas, ni siquiera aquellas cuyas sedes se encontraban en el mismo espacio geográfico. En 2007 la Red estaba conformada por 24 organizaciones de distintas localidades del país. Si bien todas las organizaciones se abocaban a la temática del apoyo a los chicos con cáncer, su grado de institucionalización y tamaño era heterogéneo. No obstante, aunque la Red estaba integrada por organizaciones, también habían aceptado a personas que comenzaron a trabajar individualmente en la temática, debido a que en su localidad no funcionaba ninguna entidad con este propósito.

Aun cuando existía una relación muy estrecha y amistosa con los profesionales e instituciones que atendían esta patología, no se permitía la participación de profesionales de la salud en la Red, dado que la convocatoria estaba abierta solamente a entidades voluntarias que trabajaban brindando apoyo a pacientes con la patología mencionada. Aunque no existían criterios de inclusión o exclusión escritos, los antecedentes, modos de operar y principios éticos eran elementos tenidos en cuenta para la admisión. Al ser una red temática muy específica, el haber logrado trabajar en forma conjunta con todos los integrantes del sistema de salud vinculados, llevó a que en la comunidad oncológica casi todos supieran quiénes eran y qué servicios prestaban. Por tanto, cuando se postulaban entidades para integrar la Red, resultaba muy fácil acceder a información sobre las características de cada nueva organización.

Las entidades y personas tomaban contacto con la Red de diversas maneras: a través de los médicos vinculados con la problemática o vía las páginas Web de las instituciones que la conformaban. En la mayoría de los casos tomaban contacto con la organización promotora y solicitaban asesoramiento, y luego eran invitados a participar. La integración era sencilla: en la reunión anual, lugar de encuentro de todas las organizaciones y personas participantes, se formalizaba la admisión. En 2007 se analizaba la posibilidad de ampliar la membresía e involucrar también a las organizaciones cuya misión fuera brindar el servicio de alojamiento a los chicos bajo tratamiento y sus familias.

Dos situaciones en donde hubo desacuerdos en relación al ingreso de nuevos integrantes les permitió definir que si una organización adhería a sus valores y propósitos, pero no cumplía con algún criterio o estándar de calidad para la admisión, la Red la aceptaba igualmente y la acompañaba en su fortalecimiento, intentando encuadrarla dentro de los modos de

---

<sup>82</sup> Registro Oncopediátrico Argentino -2000-2001-2002- ROHA- Fundación Kaleidos.

funcionamiento acordados. Uno de los casos se originó en base a la disconformidad con la modalidad de intervención de una organización, y el segundo estuvo vinculado a la modalidad de recaudación de fondos de otra entidad. El objetivo con esta práctica era estructurarse como ámbito de aprendizaje y transmisión de buenas prácticas; así, por ejemplo, si una organización recaudaba de forma poco controlada se la apoyaba para que iniciase campañas similares a las realizadas por las demás. No había antecedentes de expulsión de una organización, aunque señalaron que lo harían si se presentaran disonancias con respecto de los valores establecidos y al marco de acuerdos del conjunto. Finalmente, según los miembros, los beneficios que la Red les aportaba se resumían así: *“nuestras organizaciones lograron una visibilidad que no teníamos, reconocimiento médico y profesional de nuestras actividades y acceso a los medios de comunicación”*.

#### **4** Actividades Principales

---

Las actividades de la Red se vinculaban a los siguientes ejes:

- *Promoción de los derechos de los chicos con cáncer*: se difundió información sobre sus derechos y necesidades en diversos eventos. En el Día Internacional del Cáncer se realizaron distintas campañas sobre los derechos del niño; un ejemplo de promoción de derechos fue el lema utilizado en una de las campañas *“Todos los niños tienen derecho a la vida, los niños con cáncer también”*.
- *Intercambio de información sobre programas exitosos de soporte a las familias*: se compartieron las modalidades de trabajo, resultados y aprendizajes que las organizaciones lograban en su tarea de ayuda a pacientes y sus familias.
- *Actualización permanente de la información sobre tratamientos*: las organizaciones realizaron esfuerzos por relevar y compartir información actualizada sobre nuevas drogas y tratamientos, y evaluaron los tratamientos experimentales y su regulación.
- *Formación de enfermería especializada*: se brindaron becas de capacitación y actualización a enfermeros de hospitales públicos del interior del país para que realizaran cursos en el Hospital de Niños Pedro Garrahan de Buenos Aires o se organizaron capacitaciones regionales.
- *Mutua colaboración en temas vinculados a la gestión de las organizaciones*: se intercambió información sobre aspectos relacionados con el voluntariado, desarrollo de fondos, toma de decisiones, manejo de crisis, bases de datos de información, etc.
- *Campañas conjuntas de recaudación de fondos*: la entidad promotora gestionó la donación de grandes cantidades de un producto, que luego distribuyó entre todas las entidades. Cada organización solicitó donaciones a sus colaboradores a cambio del producto y recaudó para sí misma. Por ejemplo, se realizó una campaña con tarjetas de Fin de Año. También se gestionaron campañas con empresas que tenían sedes en todo el país, lo que dio la posibilidad de generar recaudación en las localidades en las que operan miembros de la Red.
- *Incidencia en políticas públicas vinculadas con la temática*: se mantuvo relación con gobiernos provinciales y con el gobierno nacional para que, en temas como los de distribución de

medicación, se incorporen al banco de drogas determinados medicamentos cuando no estaban incluidos, o se aceleraran los procesos de entrega de medicación en distintos puntos del país.

- *Difusión en los medios de comunicación:* durante los encuentros nacionales o las actividades conjuntas de la Red se enviaron gacetillas a los medios masivos de comunicación y en cada provincia a los medios locales.
- *Eventos simultáneos de sensibilización a la sociedad:* en el Día Internacional del Cáncer Infantil se desarrolló un evento de carácter nacional donde se convocó a chicos en tratamiento, a profesionales en contacto con los chicos durante el tratamiento y al público en general. Se realizó una visita al zoológico y se distribuyó información significativa entre los participantes y visitantes. Este evento fue promovido por cada organización en su ciudad y se difundió un mensaje conjunto a los medios de comunicación locales.

## **5 Estructura y Proceso de Gobierno**

---

La Red no estaba jurídicamente constituida y no contaba con una estructura formal de gobierno; sin embargo, la función de impulsarla y el ejercicio del rol de mantenimiento de la Red, fue ejercida por la Fundación Natali Dafne Flexer, que originalmente promovió la constitución de la misma. El encuentro anual fue la instancia de toma de decisiones estratégicas por parte del conjunto de organizaciones integrantes de la Red. Allí se trabajó, entre otros temas, con las siguientes cuestiones:

- Se clarificó la misión de las organizaciones y la de la Red como conjunto. Se definió apoyar la salud pública, porque el 83% de los niños con cáncer recibían tratamiento en ese ámbito.
- Se realizaron intercambios sobre la definición de áreas de acción propias de la Red y el alineamiento de las acciones de cada organización con su misión. Se decidió limitar las intervenciones de las organizaciones a lo específico de la enfermedad, frente a los reclamos de las familias.
- Se debatió el trabajo en Red, entendiendo que el problema de la migración de los pacientes afecta a todos y que debe encontrarse una solución; se logró consenso para pensar un Plan Nacional, cuyo centro fuera el beneficiario.
- Se evaluaron solicitudes de subsidios para las familias por parte de organizaciones, de modo de enriquecer las presentaciones y generar precedentes legales que permitieran gestionar una pensión para estas familias a nivel nacional.

Una herramienta incorporada en el proceso de toma de decisiones fue la comunicación virtual, a través del Chat. Este era un ámbito de intercambio que permitió actualizar los avances de las tareas y los ajustes o cambios que había que realizar frente a situaciones imprevistas o no planificadas. El intercambio virtual les permitió tomar decisiones a distancia y fuera de la situación de la reunión anual. Las organizaciones participaron según el interés que les despertaba la agenda propuesta. También se utilizó esta herramienta para plantear alternativas

frente a situaciones conflictivas con instituciones públicas y/o gobiernos y definir cursos de acción. Cuando alguna entidad debía realizar una presentación para conseguir un subsidio, toda la Red colaboraba pensando las estrategias y propuestas y las compartía vía correo electrónico y a través del Chat.

Así entonces, si bien las decisiones se realizaron en función de intercambios pautados, presenciales y/o virtuales espontáneos y se habían establecido acuerdos por consenso que permitían el funcionamiento de la Red, no contaban a 2007 con un registro escrito de las decisiones tomadas, como tampoco habían realizado la sistematización de los resultados de los cinco encuentros anuales realizados hasta 2007.

Por otra parte, la Red previno situaciones conflictivas trabajando y construyendo un marco de confianza y respeto entre los miembros. Cuando surgieron situaciones de enfrentamiento o discusión entre dos o más miembros en el plano local, por ejemplo tener distintas perspectivas de solución en cuanto a un caso de traslado, se trató de evitar tomar partido por alguno de ellos y se buscó fortalecer los puntos de encuentro y aumentar los lazos a partir de la mediación y promoción del diálogo.

La Red presupone que se ampliará el ámbito de toma de decisiones y el involucramiento de los miembros en los asuntos del gobierno en función de los intereses y las capacidades de cada uno. Aparecieron en forma incipiente liderazgos temáticos donde distintas entidades se nuclearon en torno a un tópico específico y una de ellas se responsabilizó de impulsar las tareas conjuntas.

## **6 Estructura y Proceso de Gestión**

---

Dentro de la Red la distribución de tareas fue incipiente y no se contó con un equipo de trabajo ni con personal rentado. El trabajo y el desarrollo de las tareas fueron asumidos principalmente por el equipo ejecutivo de la organización lo cual facilitó el nacimiento de la Red. Los integrantes de la Red creyeron que a futuro debería profundizarse la distribución de tareas y responsabilidades. De hecho, para la organización del último encuentro anual por primera vez se distribuyeron responsabilidades.

En cuanto al desarrollo de recursos en 2007 la Red no planificó ni implementó ninguna actividad en ese sentido y, hasta ese momento, percibieron esta situación de manera favorable como *“un elemento de paz y tranquilidad.”*

Las comunicaciones internas para definir temas de gestión se realizaron a través de Internet. Inicialmente empleaban un servicio de grupos de Chat de Hotmail, que se dejó de utilizar al desactivarse por una dificultad técnica. Lograron migrar a una plataforma igualmente práctica y algo más compleja, brindada por una organización oncológica internacional. En este sitio tuvieron un espacio de conferencia propio, con un horario preestablecido y una frecuencia amplia de reunión, donde dispusieron de su *“sala de conferencia virtual”*. En cuanto a las comunicaciones externas, la Red no contaba a 2007 con una herramienta propia y utilizó la revista y página Web institucional de la fundación promotora como medio de comunicación con el contexto y la comunidad.

## **7 Patrimonio y Financiamiento**

---

La Red se sustentó con los aportes que realizaron los distintos miembros para el desarrollo puntual de las actividades específicas. Así, no contó con recursos propios ni tenía sede, y de acuerdo con las actividades y las necesidades utilizó las sedes de las organizaciones que la integran.

Los principales gastos eran los vinculados a la organización del encuentro anual, que fueron absorbidos por las entidades participantes; para el caso de que algún integrante de la Red no estuviese en condiciones de afrontarlos, la organización promotora facilitaba un fondo de becas que los solventaba.

## **8 Resultados Alcanzados**

---

Se pudieron distinguir entre dos tipos de resultados: los vinculados al cumplimiento de los objetivos de la Red y los ligados a su fortalecimiento. En cuanto a los primeros:

- Reconocimiento de la Red como un interlocutor válido ante los médicos especializados y organismos del Estado. Como muestra de esto, se puede mencionar la reciente invitación realizada por el Ministerio de Salud a participar del diseño del plan nacional vinculado a la temática de cáncer y niñez. Esto a su vez les permitió realizar una defensa orgánica de los derechos de los chicos con esta dolencia ante entidades oficiales, instituciones educativas, obras sociales y prestadores privados, y que además su trabajo fuera difundido en congresos latinoamericanos e internacionales y tomado como ejemplo a replicar.

Relacionados con el fortalecimiento de la Red:

- Desarrollo de vínculos de confianza que permitieron mostrar aspectos débiles de las organizaciones y pedir ayuda dentro de la Red para su resolución y fortalecimiento.
- Aprendizaje conjunto de sus integrantes, a partir del intercambio de las experiencias de trabajo de cada uno de ellos.
- Intercambio de recursos y socialización de información referida a la temática que los reúne (acceso a prestaciones médicas, alojamiento y remedios disponibles en las distintas provincias de la Argentina y países limítrofes, marco legal, entre otros temas).
- Aumento del prestigio y la visibilidad de las organizaciones, producto de ser parte de un colectivo reconocido y valorado por los profesionales de la salud.

## **9 Principales Hitos, Cambios y Dificultades**

---

Se pueden reconocer tres etapas en la historia de la Red, asociadas a la resolución de distintos problemas y a la adopción de diferentes tipos de decisiones:

1. Los dos primeros años de existencia. El funcionamiento y la comunicación entre los miembros prácticamente no existió y se dio una relación radial: el centro de los intercambios era la entidad promotora que realizó la convocatoria y que facilitó los vínculos. La actitud de los miembros era auto-centrada y la posibilidad de pensar en conjunto, escasa. El tema básico consistía en comenzar a conocerse como personas y paulatinamente iniciar la relación entre todas las organizaciones.
2. A lo largo del tercer año y durante el cuarto. Los objetivos comunes comenzaron a construirse y aparecieron evidencias de respeto, comprensión y confianza entre los miembros. La madurez de los vínculos y la percepción de una incipiente identidad colectiva fueron sus características más significativas.
3. A lo largo del quinto año de trabajo conjunto. Se comprendió la necesidad de buscar un sistema de abordaje nacional de la problemática y se inició un proceso de elaboración de un proyecto común para presentar la propuesta ante los organismos de Estado. La iniciativa consistió en el desarrollo de un plan nacional para la atención integral del niño con cáncer, partiendo de un relevamiento de los servicios disponibles por región que permita optimizar el uso de los recursos y no duplicar esfuerzos. Se logró consolidar el trabajo sobre los errores y las dificultades individuales de los miembros y de la Red como colectivo.

## 10 Principales Desafíos y Planes

Entre los próximos desafíos que la Red identificaba, se destacaban los siguientes:

- *Lograr similares estándares de funcionamiento:* evaluaron la posibilidad de implementar un requerimiento para que todas las entidades de la Red tuvieran un mismo nivel de transparencia y adoptaran una misma metodología para dar cuenta de logros, resultados, presupuesto ejecutado y origen de sus ingresos.
- *Definir la constitución jurídica de la Red:* era un tema de intercambio recurrente en los últimos tres años; sin embargo, algunas dudas y temores les impidieron tomar una decisión al respecto. Consideraron que si bien es un tópico que tendría que esperar su propia maduración, al mismo tiempo les convendría lograr que la indefinición no generara inquietud y se la pudiera aceptar como parte de un proceso que requiere su tiempo de elaboración.
- *Participación y compromiso:* los aportes que las organizaciones brindaban a la Red son desiguales y no está totalmente instalado el concepto de reciprocidad. El mayor aporte en términos de ideas, propuestas y trabajo estaba en manos de pocas organizaciones, pero tendrían que generarse más espacios de apoyo y participación del conjunto de los miembros.
- *Organización del gobierno y la gestión:* la delegación, distribución y asunción de las responsabilidades de conducción y de las tareas de gestión era otro conjunto de aspectos a resolver en un futuro inmediato.



- *Iniciar un proyecto conjunto y minimizar obstáculos:* la inminente presentación de una propuesta conjunta al Estado para desarrollar un plan nacional de atención a chicos con cáncer se trabajó con una doble perspectiva; por un lado, como una oportunidad para organizar y sistematizar el trabajo colaborativo, pero al mismo tiempo se consideró como una instancia que podría poner en relieve diferencias entre las organizaciones.

## **11** Recomendaciones

---

Las recomendaciones explicitadas por los miembros de la Red para las organizaciones que quieran iniciar una experiencia de colaboración sistemática con otras entidades, fueron las siguientes:

- Tomarse el tiempo necesario para actuar públicamente: como colectivo no conviene presionar a las organizaciones interesadas en conformar una red con la necesidad de realizar declaraciones o afirmaciones conjuntas.
- Desde el momento inicial poner el foco en conseguir pequeños logros conjuntos: afrontar una tarea simple y concreta resulta imprescindible para darle impulso a un proceso colectivo. Para dar inicio al proyecto de colaboración es necesario realizar pequeñas acciones, ya que esto facilita la obtención de resultados y permite conocer las habilidades y oportunidad de mejora de cada uno de los integrantes. En el caso de la Red, una de las primeras tareas que asumieron fue la descripción de los programas exitosos de cada organización, y conjuntamente ofrecer las herramientas a las otras entidades para que los pudieran replicar.

# 12

Práctica significativa y replicable:

## **Reunión Anual como Espacio de Encuentro y Visibilidad Estratégica**

---

La práctica resalta al encuentro anual como mecanismo de fortalecimiento de las organizaciones que formaban parte de la Red de Organizaciones de Ayuda a Chicos con Cáncer y la planificación de acciones conjuntas. Asimismo, destaca su eficacia para hacer visible al colectivo de organizaciones de ayuda a chicos con cáncer frente a un actor privilegiado por la Red, los médicos especialistas en la temática.

---

### **a) Problemática a la que Responde**

Las organizaciones que conformaban la Red tenían gran variedad de estilos y escalas para abordar la tarea de ayudar a los niños con cáncer, y enfrentaban muchas dificultades para capacitarse y lograr nivelar sus prácticas de acuerdo con aquellas entidades más experimentadas; algunas necesitaban recibir capacitación y todas requerían intercambiar experiencias y reflexionar sobre sus tareas en forma presencial. Al mismo tiempo, por otro lado, se enfrentaban con la dificultad de tener acceso a los médicos, lo que requería encarar un trabajo concreto para ganar visibilidad ante los profesionales de la salud vinculados a la temática. Frente a estas dos problemáticas surgió la idea de resolverlas de manera conjunta a partir del diseño del encuentro anual.

### **b) Quiénes Participaron en su Diseño**

La fundación promotora fue responsable de la organización inicial de este encuentro, realizar propuestas de contenidos y elaborar un boceto del mismo. Estas opciones se fueron planteando de manera informal a algunos de los primeros miembros de la Red. Posteriormente, sobre la base del formato conseguido, se modificaron algunos parámetros a lo largo de siguientes ediciones.

Los contenidos de este espacio fueron enriquecidos, dado que la fundación promotora era parte del Comité Ejecutivo Internacional de ICCCPPO- *International Confederation of Childhood Cancer Parent Organizations*-. Además, como representante latinoamericana de esta institución, organizaba los “Encuentros Latinoamericanos de Organizaciones de Ayuda al Niño con Cáncer” y recibía apoyo económico y asesoramiento de la ICCCPPO para la organización y diseño de los contenidos del Encuentro, lo que además les proveía de información actualizada sobre temas de oncología pediátrica en todo el globo. Desde el punto de vista de la Red, este vínculo internacional no sólo proveía *know-how*, sino que además permitía instalar la problemática argentina en el plano internacional.

**c) Proceso de Desarrollo**

El encuentro anual era de tres días, con la particularidad de que los asistentes se alojaban y realizaban las actividades en el mismo lugar, generando un espacio de convivencia. El momento y el lugar de realización del encuentro estaban ligados con el congreso anual nacional de médicos especialistas en la temática de la oncología pediátrica, de manera que ambas situaciones transcurrían en forma simultánea. Las actividades estaban organizadas en varios ejes:

- Fortalecimiento institucional de las organizaciones participantes.
- Intercambio de información sobre recursos existentes.
- Evaluación según el aporte que cada organización y la red en su conjunto hacía a la mejor calidad de vida de los chicos y sus familias.
- Planificación de próximas actividades colectivas.
- Intercambio sistemático con los médicos oncólogos; en forma puntual se propiciaba un espacio de encuentro.

Las temáticas desarrolladas en los encuentros eran variadas. En cuanto al fortalecimiento de las entidades y la mejora del funcionamiento de la Red se promovía el aprendizaje de:

- Estrategias comunicacionales dirigidas a los distintos actores y públicos interesados claves para la Red.
- Diseño y evaluación de proyectos.
- Herramientas para la toma de decisiones.
- Diseño de base de datos sobre servicios y recursos disponibles.
- Desarrollo de fondos.
- Formación y coordinación de voluntarios.
- Actividades de incidencia para el acceso a la cobertura de salud.
- Aspectos legales y fiscales de las entidades sin fines de lucro.
- Responsabilidad social empresaria y modalidad de contacto con empresas.
- Marco teórico y modalidad de funcionamiento de redes.

Finalmente, y coincidiendo con cada uno de los días en que se extendían los encuentros, se podrían describir tres etapas:

1. *Fortalecimiento institucional*: durante el primer día de trabajo los participantes se abocaban al desarrollo de temas que hacían a ese primer eje. Para ello invitaban a especialistas que, en forma *ad honorem*, brindaban una capacitación específica.
2. *Evaluación de avances y desafíos*: el segundo día se evaluaba, mediante la presentación de las actividades realizadas por cada organización y los desafíos futuros, el grado de

avance sobre los distintos aspectos que hacían a una mejor calidad de vida de los chicos afectados y sus familias (actividades recreativas y educativas, talleres de salud mental, acceso a subsidios, desarrollo de bases de información, marco legal nacional e internacional, etc.). Las descripciones y formatos de las exposiciones estaban a cargo de cada organización.

3. *Intercambio de recursos y plenario*: a lo largo del tercer día se realizaba el intercambio de información sobre los recursos existentes en el país, según la actualización de los informes y registros onco-pediátricos, y se definían las propuestas a futuro. Finalmente se presentaba una instancia abierta a invitados, donde se promovía la participación de profesionales de la salud, utilizándose la metodología de plenario. En esta instancia se nombraban a las organizaciones presentes y se efectuaba una relatoría de los temas desarrollados y las conclusiones abordadas durante el encuentro.

A excepción del primer día, en donde la facilitación de la actividad estaba a cargo del especialista invitado, la coordinación de todas las actividades del encuentro era horizontal y se distribuía entre los miembros de manera voluntaria.

#### **d) Herramientas Utilizadas y Procedimientos**

La plataforma de intercambio virtual - brindada por una organización oncológica internacional- era la herramienta fundamental que requería la organización para la toma de decisiones operativas y de contenidos. En este sitio la Red disponía de su "sala de conferencia virtual". Para organizar las reuniones virtuales establecían un día y un horario con una agenda a desarrollar, y si era necesario distribuían el material con anticipación.

Esa modalidad de trabajo les permitía, por ejemplo, debatir acerca de las temáticas del encuentro relacionadas con las necesidades de fortalecimiento identificadas por las organizaciones integrantes de la Red, proponer especialistas para su abordaje y cuestiones que hacían a la logística. De esta manera, aunque la coordinación estaba a cargo de una de las organizaciones, la agenda se construía colectivamente.

El lugar del encuentro variaba en función del espacio elegido por el Congreso Nacional de Oncología Pediátrica y en este sentido, cambiaban de provincia en cada edición. Para estar informados y acceder a recursos logísticos y a los espacios necesarios para las actividades, establecían relaciones directas con los encargados de la organización del mencionado congreso.

#### **e) Resultados Alcanzados**

La Red evaluó como altamente estratégica la implementación del encuentro anual en forma paralela y simultánea al congreso médico en la materia, y era considerado uno de sus hitos privilegiados. De momento, hasta 2007, esta modalidad les permitió:

- Visibilizar a las organizaciones y a la Red ante el mundo médico y lograr que los

identificaran como interlocutores válidos: los profesionales provenientes de distintas localidades fueron sorprendidos por la cantidad de organizaciones que concurrían a estos encuentros, el temario abordado y las tareas que realizaban. Así, en la Red consideraban que habían logrado el objetivo de visibilidad, y actualmente debatían sobre aspectos operativos del encuentro anual -evaluando independizar parte del mismo- porque en la última reunión la selección del lugar en función del congreso médico fue en desmedro de su buen funcionamiento.

- Fortalecer el trabajo conjunto y mejorar la gestión individual de los miembros.
- Ubicar a la Red como interlocutora con organismos del Estado nacional: por ejemplo, la presencia en la reunión anual de los médicos en la materia, sumada a otras acciones realizadas por la Red, favoreció la invitación que en 2007 les realizó el Ministerio de Salud para participar en el diseño de un plan nacional de abordaje del cáncer en la población infantil de la Argentina.

#### **f) Sugerencias para la Práctica**

En vistas de su experiencia entonces, la Red señaló las siguientes sugerencias:

- Sostener la modalidad de convivencia en un mismo espacio físico más allá de los formatos que adopte el desarrollo de un encuentro anual: la “obligada” relación entre todos los participantes durante varios días (compartiendo las comidas y refrigerios, etc.) favorece la creación de espacios de intercambios formales e informales, durante los cuales todos los participantes podrán lograr el reencuentro, la conversación personal y la posibilidad del contacto cara a cara.
- Disponer de tiempo entre actividades de la agenda: en línea con la anterior sugerencia, esto permite alentar intercambios informales para conocer a los nuevos miembros y trabajar para la profundización de los vínculos entre todos los presentes.

## Anexo 1 - Datos de Contacto:

### *Red de Organizaciones de Ayuda a Chicos con Cáncer*

**Web:** [www.fundacionflexer.org](http://www.fundacionflexer.org)

**Integrantes:**

Miembro	Localidad	Provincia	E-mail
Agrupación Guido	Nueve de Julio	Bs. As.	agrupacionguido@yahoo.com.ar sgime-10@hotmail.com
APPO - Asociación Padres Pacientes Oncológicos	La Plata	Bs. As.	apponcologicos@hotmail.com
Asoc. Filantrop. Por Amor a los Niños	Mar del Plata	Bs. As.	poramoralosniños@ciudad.com.ar
FNDF- Regional Sur	Bahía Blanca	Bs. As.	cerramientos@acristalados.com.ar mafacetti@hotmail.com
Fundación María Cecilia	San Isidro	Bs. As.	fundacionmc@gmail.com
Fundación en Formación en Catamarca	San Fdo. del V. de Catamarca	Catamarca	telaflares50@hotmail.com karinamartinez22@hotmail.com
SOLES - Catamarca	San Fdo. del V. de Catamarca	Catamarca	edithziade00@hotmail.com
Grupo Soles	Córdoba	Córdoba	celealma@hotmail.com
Fundación Faehar	Paraná	Entre Ríos	contifralasco@hotmail.com
Grupo Gano	San Salvador de Jujuy	Jujuy	selva_patricia_sotelo@yahoo.com.ar selva_patricia_sotelo@hotmail.com
Fundación en Formación en La Rioja	La Rioja	La Rioja	docvicki@hotmail.com.ar
Fundación Fundavita	Mendoza	Mendoza	jsaa@fundavita.org.ar
Organización Creación	Posadas	Misiones	nadias22ideas@hotmail.com
APANC - Fundación Amor de Padres y Amigos de Niños con Cáncer	Neuquén	Neuquén	pedrobasaur@hotmail.com pedrobasaur@ciudad.com.ar

**CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL**

<b>Miembro</b>	<b>Localidad</b>	<b>Provincia</b>	<b>E-mail</b>
Agrupación Guido	Nueve de Julio	Bs. As.	agrupacionguido@yahoo.com.ar sgime-10@hotmail.com
APPO - Asociación Padres Pacientes Oncológicos	La Plata	Bs. As.	apponcologicos@hotmail.com
Asoc. Filantrop. Por Amor a los Niños	Mar del Plata	Bs. As.	poramoralosniños@ciudad.com.ar
FNDF- Regional Sur	Bahía Blanca	Bs. As.	cerramientos@acristalados.com.ar mafacetti@hotmail.com
Fundación María Cecilia	San Isidro	Bs. As.	fundacionmc@gmail.com
Fundación en Formación en Catamarca	San Fdo. del V. de Catamarca	Catamarca	telaflares50@hotmail.com karinamartinez22@hotmail.com
SOLES - Catamarca	San Fdo. del V. de Catamarca	Catamarca	edithziade00@hotmail.com
Grupo Soles	Córdoba	Córdoba	celealma@hotmail.com
Fundación Faehér	Paraná	Entre Ríos	contifralasco@hotmail.com
Grupo Gano	San Salvador de Jujuy	Jujuy	selva_patricia_sotelo@yahoo.com.ar selva_patricia_sotelo@hotmail.com
Fundación en Formación en La Rioja	La Rioja	La Rioja	docvicki@hotmail.com.ar
Fundación Fundavita	Mendoza	Mendoza	jsaa@fundavita.org.ar
Organización Creación	Posadas	Misiones	nadias22ideas@hotmail.com
APANC - Fundación Amor de Padres y Amigos de Niños con Cáncer	Neuquén	Neuquén	pedrobasaur@hotmail.com pedrobasaur@ciudad.com.ar
Fundación H.O.P.E.	Salta	Salta	fundacionhope@hotmail.com colquegc@hotmail.com
Fundación FundaME	San Juan	San Juan	fundamepresidenta@hotmail.com
Fundación Anna Vázquez		San Luis	claudio_vazquez@hotmail.com
Fundación Cenaih	Rosario	Santa Fe	cenaihrosario@hotmail.com

<b>Miembro</b>	<b>Localidad</b>	<b>Provincia</b>	<b>E-mail</b>
Agrupación Guido	Nueve de Julio	Bs. As.	agrupacionguido@yahoo.com.ar sgime-10@hotmail.com
APPO - Asociación Padres Pacientes Oncológicos	La Plata	Bs. As.	apponcologicos@hotmail.com
Asoc. Filantrop. Por Amor a los Niños	Mar del Plata	Bs. As.	poramoralosniños@ciudad.com.ar
FNDF- Regional Sur	Bahía Blanca	Bs. As.	cerramientos@acristalados.com.ar mafacetti@hotmail.com
Fundación María Cecilia	San Isidro	Bs. As.	fundacionmc@gmail.com
Fundación en Formación en Catamarca	San Fdo. del V. de Catamarca	Catamarca	telaflares50@hotmail.com karinamartinez22@hotmail.com
SOLES - Catamarca	San Fdo. del V. de Catamarca	Catamarca	edithziade00@hotmail.com
Grupo Soles	Córdoba	Córdoba	celealma@hotmail.com
Fundación Faehér	Paraná	Entre Ríos	contifralasco@hotmail.com
Grupo Gano	San Salvador de Jujuy	Jujuy	selva_patricia_sotelo@yahoo.com.ar selva_patricia_sotelo@hotmail.com
Fundación en Formación en La Rioja	La Rioja	La Rioja	docvicki@hotmail.com.ar
Fundación Fundavita	Mendoza	Mendoza	jsaa@fundavita.org.ar
Organización Creación	Posadas	Misiones	nadias22ideas@hotmail.com
APANC - Fundación Amor de Padres y Amigos de Niños con Cáncer	Neuquén	Neuquén	pedrobasaur@hotmail.com pedrobasaur@ciudad.com.ar
Fundación FAOHP	Rosario	Santa Fe	consultas@faohp.org.ar
Asociación Anser	Santiago del Estero	Santiago del Estero	mariagmaidana@yahoo.com.ar
FNDF - Filial Noroeste	San Miguel de Tucumán	Tucumán	regionnoroeste@fundacionflexer.org
CENAELE	Santa Fe	Santa Fe	berthaaidecousinet@fibertel.com.ar
Fundación Natalí Dafne Flexer	Ciudad Autónoma de Buenos Aires		edith@fundacionflexer.org



Nombre de la entidad:

**13**

## **Red de Organizaciones de Gestión Solidaria**

---

La Red de Organizaciones de Gestión Solidaria se fundó en la Argentina en el año 1989, con el objetivo de contribuir a luchar contra el desempleo y sus consecuencias de pobreza y exclusión.

En 2007, la Red de Organizaciones de Gestión Solidaria (GESOL), que funciona bajo el marco de la llamada “economía social”, estaba integrada por 80 organizaciones sociales de diverso tipo –centros comunitarios, sociedades de fomento, mutuales, cooperativas, etc.- asentadas en distintas localidades del país.

---

### **1 Historia**

---

La Red de Organizaciones de Gestión Solidaria (GESOL/ la Red) nació en 1989, en un contexto de hiperinflación, cierre de fábricas y el inicio de un proceso de reestructuración del Estado y privatización de los servicios públicos. GESOL surgió simultáneamente en barrios de Ciudad de Buenos Aires, Conurbano Bonaerense, Tucumán y Córdoba, cuando un grupo de personas comenzó a convocar y activar a las organizaciones barriales existentes con el objetivo fundamental de dar respuesta a la desocupación. En el año 1991 se creó la Asociación Mutual de Empleo y Gestión Solidaria GESOL (Mutual), en respuesta a la necesidad de generar fuentes de ingresos genuinos y un marco legal de funcionamiento.

La misión institucional de la Red se vio ampliada durante los inicios de la década del 90 del siglo pasado, al evidenciarse un aumento de las dificultades económicas para un grupo cada vez más amplio de la población, que vio vulnerados derechos básicos como el acceso a la alimentación, vivienda digna, salud, educación, recreación, etc. La creación de la Mutual no sólo permitió el funcionamiento de GESOL sin necesidad de realizar la conformación jurídica del conjunto de grupos heterogéneos agrupados bajo la Red, sino que además facilitó la gestión colectiva.

Durante 2004 y 2005 GESOL cobró mayor visibilidad, a la par que se observó un aumento de la demanda interna y externa de sus servicios y actividades, lo que terminó impactando en el modelo organizativo de la Red.

## 2 Propósito, Impacto y Resultados Buscados

La misión de GESOL estaba vinculada a la creación de emprendimientos y a la capacitación para el trabajo y la producción, como herramientas para aumentar la empleabilidad. Buscaba promover y generar ingresos dignos a través de formas de autoempleo, microempresas y empresas sociales en el marco de la economía social<sup>83</sup> y el desarrollo local. Para el cumplimiento de su misión, GESOL se propuso los siguientes tres objetivos:

- Fomentar la implementación de proyectos para la creación de fuentes de trabajo.
- Capacitar, asesorar y ofrecer apoyo técnico a grupos que promuevan su propio desarrollo con un funcionamiento autogestionado.
- Promover el autoempleo y otras formas asociativas para el trabajo y la producción.

La Red buscó actuar con un modelo organizacional asociativo, participativo y democrático, y además ser reconocida por la gestión eficiente de programas de concreción de derechos e igualdad de oportunidades.

## 3 Miembros de la Red

La Red se inició como un conglomerado de entidades cuya escala, actividades y orígenes eran diversos. En él participaron instituciones con figuras jurídicas distintas: asociaciones, fundaciones, mutuales, cooperativas, así como también grupos informales. Esta situación impidió constituir una única figura jurídica por las limitaciones de la legislación argentina y, por lo tanto, la Mutual de Gestión y Empleo Solidarios lideró al conjunto. La Mutual se abocó al tema de la economía social, del empleo, y sirvió de apoyo para llevar adelante la gestión de subsidios y resolver aspectos administrativos. De todos modos, no todos los miembros de GESOL eran miembros de la Mutual.

La modalidad de inclusión de las organizaciones que se integraron a la Red se fue modificando a lo largo del tiempo. Inicialmente las organizaciones se sumaban a GESOL por presentación espontánea y/o por recomendación de los miembros.

A un crecimiento institucional en los primeros años de existencia de la Red le siguió un fuerte incremento durante un nuevo periodo crítico del país, entre los años 2001 y 2003: se incorporaron 20 integrantes nuevos a los 40 existentes. Al mismo tiempo, hubo algunas experiencias problemáticas, como por ejemplo la necesidad de excluir de GESOL a

---

<sup>83</sup> Se entiende por "economía social" a aquella esfera integrada por organizaciones privadas, principalmente cooperativas, mutualidades y asociaciones, cuya ética responde a los siguientes principios: democracia, interés social y justicia distributiva. Dicha ética se traduce en marcos organizacionales que presentan procesos de decisión democráticos, primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de las rentas, finalidad de servicio a sus miembros y a la colectividad antes que el lucro, y autonomía de gestión.

organizaciones participantes por mala administración de fondos. Estos procesos hicieron necesario adoptar nuevos mecanismos de inclusión que evitaran que la Red “se llenara de oportunistas”. Es así que se previeron distintas instancias para conocer “en el terreno” a los postulantes y que éstos conocieran a la Red antes de decidir su integración definitiva. Se decidió que la incorporación debía darse de manera paulatina y como producto de un proceso de un año de trabajo conjunto y de construcción de vínculos dentro de la Red. Al finalizar ese primer año, en caso de que la organización se incorpore, adquiriría la membresía y los derechos de voz y voto que la acompañan. Ya en 2007 la Red estuvo conformada por 80 organizaciones que pertenecían a diferentes localidades de la Argentina y que se distribuían en cinco regiones:

- Ciudad de Buenos Aires.
- Provincia de Buenos Aires, dividida en: zona Oeste –cuya sede se ubica en el municipio de Hurlingham-, zona Norte –allí la sede se asienta en el partido de San Martín-, zona Sur -radicada en el municipio de Almirante Brown- e Interior de la provincia –radicada en el municipio de Azul-.
- Región NOA. con sede en la ciudad capital de la provincia de Tucumán.
- Región NEA, asentada en la ciudad capital de la provincia de Corrientes.
- Región Centro, con sedes en Córdoba y Entre Ríos, y en 2007 estaba en proceso de incorporación Rosario, en la Provincia de Santa Fe.

En todos los casos, las sedes de la Red coincidieron con las de las “Delegaciones de la Mutual”, para poder facilitar el acompañamiento, la integración de las organizaciones y gestionar los aspectos técnicos y administrativos de los proyectos en marcha.

La amplia escala de la Red dificultó realizar capacitaciones periódicas centralizadas, de manera tal que en muchas ocasiones algunos miembros realizaron aprendizajes de interés general en una temática específica, por ejemplo desarrollo de fondos, y luego reproducían los conocimientos adquiridos y los diseminaban en el territorio local y/o regional. La extensión territorial, “muy amplia” según los miembros de la Red, representaba ventajas y desventajas. Afirmaban que las ventajas radicaban en la representación federal, la cobertura y escala de las actividades emprendidas, así como también en la socialización de la información que de otra manera quedaría centralizada. La desventaja se presentaba cuando GESOL era vista por los financiadores como una organización compacta y no como un conjunto de organizaciones distribuidas en un país con importantes distancias geográficas y provincias con características muy heterogéneas.

## **4** Actividades Principales

---

La Red desarrolló sus actividades organizadas según los siguientes cinco ejes:

- Trabajo y producción: capacitaron para la puesta en marcha de emprendimientos productivos, el aprendizaje de oficios, la comercialización, etc.

- Educación: desarrollaron proyectos orientados a la alfabetización y la finalización de estudios primarios y secundarios, apoyo escolar, actividades recreativas, alfabetización informática, entre otros.
- Salud: llevaron adelante actividades orientadas a la promoción de la salud sexual reproductiva y prevención y asistencia de adicciones y VIH.
- Cultura: contaron con una incubadora de proyectos socio-culturales y talleres recreativos y artísticos.
- Vivienda: brindaron asesoramiento profesional para la construcción y/o refacción de viviendas y el acceso a servicios básicos tales como agua potable, gas natural, electricidad y cloacas.

La incorporación de nuevas actividades se decidía a través del voto unánime de los miembros de la Red. Cuando esto no sucedía, aunque no participaba GESOL en su conjunto, el proyecto podía ser implementado por un grupo de integrantes interesados en llevarlo adelante.

## **5 Estructura y Proceso de Gobierno**

---

El Consejo Directivo (CD) de la Red era un cuerpo colegiado conformado con un criterio de representación numérica y territorial, basado en una concepción federal. Estaba compuesto por nueve miembros: cinco de la región Buenos Aires en representación de 40 organizaciones, tres de la Región NOA representando a 15 organizaciones, una persona de la Región NEA en representación de cinco organizaciones y una de la Región Centro en representación de cinco organizaciones.

Cada región eligió sus Consejeros en una reunión plenaria en la que estuvieron presentes los Consejeros del CD de todas las organizaciones integrantes de GESOL. La elección se realizó a partir de los candidatos propuestos por las organizaciones y se basó en cuatro parámetros:

- Experiencia en gestión
- Cantidad de socios de la organización que representa
- Cantidad de programas que gestiona la organización
- Acceso a fuentes de financiamiento

La modalidad de representación en el CD nacional fue a través de los Consejeros Regionales. Para integrar a dichos consejeros tuvieron en cuenta los siguientes dos criterios:

- Cantidad de organizaciones, y por consiguiente de Consejeros que conforman la región.
- Balances entre regiones, de forma tal de lograr una representación proporcionada, buscando evitar el mayor peso relativo de territorios con mayor densidad de población.

Las principales responsabilidades del CD eran:

- Elegir al presidente de la Red
- Las decisiones sobre la orientación de GESOL
- La organización y gestión del gobierno
- El desarrollo de los recursos
- El control de los procesos de evaluación de la Red
- La incorporación de nuevos miembros

Por otro lado, las reuniones presenciales se desarrollaron según una frecuencia pautada para cada uno de los tres niveles organizativos: a nivel local la frecuencia fue semanal; en el plano regional, la frecuencia de los encuentros, mensual; y finalmente las reuniones presenciales nacionales se celebraron trimestralmente. Además, el CD se reunió anualmente en un espacio que denominaban “*Mesa Nacional*”, en donde se tomaron las decisiones estratégicas, se presentaron los informes anuales -regionales y nacionales-, y definían temas como la distribución de responsabilidades de monitoreo, acompañamiento y seguimiento de los procesos. En todos los casos, en las reuniones se tomaron decisiones y se transfirieron herramientas y capacitación para la tarea conjunta.

La Red no contaba con personería jurídica, porque consideraba que no existía en la Argentina un marco legal que amparase a las redes como forma organizacional específica. La Red GESOL admitía en su conformación entidades no formalizadas y sin personería jurídica. Darle formato jurídico a la Red en esas condiciones fue visto como un tema complejo, y afirmaban que “*las redes no son una sola cosa, sino una complejidad*” de cuestiones, entre las que había que respetar las entidades informales, las formalizadas, las grandes, las pequeñas, y darles a todas la misma posibilidad de participación dentro y hacia el exterior de la Red.

## **6 Estructura y Proceso de Gestión**

---

La estructura de gestión con la que contaba la Red era considerada flexible, pues se fue adaptando a las necesidades de cada etapa. En 2007 la estructura contempló tres áreas, denominadas “*básicas*”, y que se designaban de esta forma:

- *Concreción y promoción de derechos*: incluyó aspectos vinculados a la prevención de las enfermedades y promoción de la salud, vivienda y educación básica.
- *Economía social y gestión institucional*: contó con el programa de incubadoras de microempresas y empresas sociales, los planes y proyectos de responsabilidad social empresaria y las áreas de micro finanzas y gestión administrativo– contable de proyectos de la que depende la Banca Social GESOL. Además contaron con un área de atención a proveedores y clientes, a cargo de la proveedora social y la comercializadora social nacional.
- *Prensa y difusión - comunicación institucional*: se encargó de la comunicación externa -por ejemplo, informando actividades y resultados de su gestión a actores claves que no

pertenecen a la Red- y la comunicación interna – ofertas de capacitación y financiamiento, etc.-.

De estas áreas a su vez dependieron otras áreas, programas y/o proyectos según el caso, y cada una de ellas con personas responsables a cargo. La cantidad de individuos vinculados a los proyectos y programas varió según el financiamiento y las necesidades institucionales, pero, para dar una idea de escala: por ejemplo, en 2007, unas 6000 familias y 5000 jóvenes fueron beneficiarios directos; había 1500 emprendimientos asociados; 100 viviendas refaccionadas; 18 centros de asesoramiento para la construcción; 70 centros de alfabetización; 350 niños y niñas en situación de riesgo incluidos en el sistema educativo formal; 40 comedores que atendían a 2000 personas; 92 huertas comunitarias; 900 personas capacitadas y sensibilizadas en prevención del HIV; 60 promotores en prevención del HIV y 1600 jóvenes participaron de talleres culturales y recreativos, y cinco incubadoras físicas de empresas sociales y dos incubadoras culturales funcionando.

Hasta 2007 GESOL no contó con un plan de desarrollo de fondos y el financiamiento provenía mayoritariamente de las gestiones realizadas ante organismos de gobierno nacional y provincial, y en menor medida del aporte del excedente de las empresas propias de la Mutual y las incubadas por la Red. Aunque a partir de 2007 se propusieron desarrollar un modelo de sustentabilidad basado en recursos propios de la Red. En este sentido, en octubre de 2007 se comenzó la elaboración del plan de desarrollo de recursos, que se proyectó culminar en abril de 2008.

La comunicación de la Red contempló dispositivos presenciales y virtuales. Las reuniones virtuales facilitaban el flujo de información y novedades. Se utilizaron grupos de intercambio electrónico, red de comunicación entre los miembros dentro de un sistema telefónico corporativo, *memos* internos vía fax, entre otras herramientas.

Finalmente, GESOL contó con un sistema de monitoreo interno de la gestión que incluyó el seguimiento no sólo de los proyectos que se realizaban en forma conjunta, sino también del funcionamiento de las organizaciones adheridas a la Red. Este monitoreo se efectuó con el objeto de garantizar tanto la transparencia en el uso de los fondos como la coherencia interna entre los propósitos y las acciones realizadas. La implementación del monitoreo se realizó a través de un “*sistema cruzado*”, en donde la organización de una región asumía la función de acompañamiento y contralor de una organización integrante de otra región.

---

## **7** Patrimonio y Financiamiento

---

Tal como se mencionara, dada su capacidad institucional, fue la Mutual la que realizó la gestión y administración de los fondos comunes. El financiamiento recibido se distribuía a las organizaciones involucradas en cada uno de los proyectos que desarrollaban. Así, si bien las personas no percibieron salarios por su trabajo, era usual que parte del tiempo que dedicaban a GESOL fuese en el marco del contrato de trabajo de un programa o proyecto establecido dentro de la propia Red.

En 2007 el presupuesto ascendió a \$1.913.000, proveniente mayoritariamente de programas nacionales e internacionales, y en menor medida de empresas vinculadas a la Red. Con el tiempo se proponían diversificar las fuentes incorporando a agencias internacionales y también a empresas radicadas en las localidades donde GESOL está presente.

## **8 Resultados Alcanzados**

---

En los años de trabajo conjunto GESOL logró sistematizar un modelo de intervención eficaz, no sólo para momentos de crisis y desempleo, sino también para acompañar el crecimiento económico- social. Los resultados que dan cuenta del desarrollo de la Red se resumen en los siguientes aspectos:

- Crear un modelo de trabajo conjunto sostenido en el tiempo, que favoreció la representación federal y el proyecto común. Esto ha sido posible a causa de la flexibilidad organizativa y estructural que posibilitó dar respuesta a las necesidades de la Red según cada etapa.
- Lograr coherencia interna. La Red desarrolló un sistema de monitoreo que posibilitó el cumplimiento de los propósitos, la verificación de la tarea realizada y los resultados efectivamente obtenidos, garantizando también la transparencia en los medios utilizados.

## **9 Principales Hitos, Cambios y Dificultades**

---

Se pueden reconocer al menos cinco etapas a lo largo de la historia de la Red:

1. 1989-1991. Período fundacional: no existía ninguna forma organizativa, sino un grupo de personas y entidades comunitarias intentando dar respuesta a la crisis socioeconómica, colaborando entre sí. Este período al que denominan de "*creación*", culminó con la conformación jurídica de la Mutual GESOL.
2. 1992-1997. Estadio reconocido por la Red con el nombre de "*sobrevivencia y resistencia*": a las actividades vinculadas a lograr trabajo e ingresos para las familias fueron incorporando otras acciones orientadas al apoyo y complemento alimentario, a la construcción y mejora de viviendas y a otros aspectos que hacían a la "*concreción de los derechos*".
3. 1998-2000. Etapa de "*estabilización*": el mayor esfuerzo estuvo puesto en el desarrollo de un modelo organizativo que incorporara a la diversidad de organizaciones involucradas en un contexto federal.
4. 2001-2006. Fase de "*crecimiento y proyección*": la fuerte crisis y el alto porcentaje de desempleo que atravesó el país en esa etapa requirieron que la Red desarrollara diversas estrategias que desembocaron en un modelo de economía social que demostró ser eficaz y posicionó a la Red como un referente en la temática. Esta etapa se caracterizó por la

búsqueda de “calidad del empleo” en un marco más amplio de desarrollo de derechos sociales.

- Desde 2007. Se inició un ciclo “*En búsqueda del equilibrio*”: una nueva “crisis de crecimiento” institucional instó a los miembros de la Red a buscar la distancia óptima entre los tiempos externos (por ejemplo, los tiempos de los potenciales financiadores) y los propios de la Red, así como también a desarrollar un plan de sustentabilidad basado en recursos propios.

## 10 Principales Desafíos y Planes

---

La Red identifica como su mayor desafío:

- Desarrollar estrategias de incidencia para que la economía social sea reconocida como un cuarto sector dentro de la comunidad.

En consecuencia, con los logros obtenidos a lo largo de los años de existencia de la Red y que además “*el entorno que se manifiesta más colaborativo*”, se proponían:

- Generar un salto de escala, sin que esto vaya en desmedro de la capacidad organizativa y representativa que habían conseguido.

Por otro lado, identificaban la necesidad de:

- Desarrollar protocolos de gestión, de manera tal de homologar procedimientos en cada uno de los proyectos que llevaron adelante.
- Contar con un sistema contable diseñado a la medida de la Red. Prevé que desarrollar una herramienta informática apropiada y específica facilitará la consulta, por parte de todos los integrantes de GESOL, de información administrativo-financiera en línea. Esta situación facilitará la gestión administrativa, al mismo tiempo que con menos esfuerzo posibilitará sostener la transparencia en el uso de los recursos.
- Crear un modelo de desarrollo basado principalmente en recursos propios, de manera de generar mayor autonomía. Esta necesidad no sólo respondía al aspecto económico, sino también a la independencia de las “*turbulencias*” que se generaban con los requisitos y los tiempos que manejaban los apoyos externos.

## 11 Recomendaciones

---

Los integrantes de la Red recomiendan:

- Incorporar instancias y mecanismos que favorezcan el monitoreo y acompañamiento interno entre los miembros de una red. En GESOL, ambos elementos evitaron el desvío en el cumplimiento de los propósitos, al mismo tiempo que aseguraron que los medios utilizados para llevarlos adelante se adecuaban a la filosofía y los valores institucionales.



## CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

---

- Configurar de manera consensuada un modelo organizativo dinámico y flexible. La capacidad de adaptar el modelo organizativo según las etapas de una red y las circunstancias externas a ella es un aspecto muy recomendado. GESOL ha experimentado su eficacia, pero para que sea válido y tenga la consistencia necesaria debe rediseñarse entre todas las organizaciones participantes.

13

Práctica significativa y replicable:

### **Modelo de Monitoreo Cruzado de Miembros de una Red, Basado en el Acompañamiento y Transferencia Metodológica entre Pares**

---

La práctica describe el modelo utilizado por la Red de Organizaciones de Gestión Solidaria (GESOL) para monitorear procesos de trabajo conjunto. Contempla la asistencia técnica, la facilitación de actividades y la transferencia de herramientas para una mejor calidad de los servicios proporcionados por las organizaciones, junto con el conocimiento práctico de las pautas y expectativas específicas establecidas para el funcionamiento de la Red.

---

#### **a) Problemática a la que Responde**

Como producto del crecimiento y reconocimiento por su tarea hubo una importante demanda de admisión de nuevos miembros. Organizaciones que se encontraban por fuera del círculo de mayor confianza de sus integrantes solicitaron la incorporación y fueron aceptadas, contrariamente a lo sucedido en los primeros años de trabajo. La ampliación de la membresía a nuevos integrantes no allegados a las organizaciones fundadoras, junto con la falta de seguimiento de sus actividades por parte de GESOL generaron serias dificultades y conflictos - por ejemplo, en el manejo poco claro de fondos asignados y el uso del nombre de la Red ante terceros sin autorización-. Frente a este escenario, GESOL tomó dos determinaciones: solicitar la desvinculación de las organizaciones implicadas por un lado, y desarrollar un modelo que previniera nuevas dificultades y posibilitara sostener la calidad de la dinámica de funcionamiento de las entidades participantes y la imagen del conjunto, por el otro. En consecuencia, extrajeron tres enseñanzas:

- La dificultad que significa conocer las actividades que efectivamente realizan los miembros y los postulantes radicados en puntos geográficos distantes.
- La necesidad de compartir valores que motoricen acciones y resguarden la coherencia entre el modo de trabajo de cada organización y las tareas desarrolladas y los propósitos últimos de la Red.
- La importancia de contar con procedimientos escritos claros, objetivos y conocidos por todos, que sirvan como guía de funcionamiento cotidiano y también cuando se deben tomar medidas correctivas ante la ruptura de acuerdos conjuntos y/o frente a actuaciones irregulares de sus miembros.

#### **b) Quiénes Participaron en su Diseño**

Las necesidades mencionadas dieron lugar al diseño de nuevos procedimientos de monitoreo y control de los integrantes de la Red. Los miembros del Consejo Directivo (CD) de la Red

inicialmente consultaron con diversos referentes. Pidieron colaboración al *Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad* (CENOC) del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y a otras dependencias estatales vinculadas al fortalecimiento de las organizaciones del sector, así como también a respetadas entidades de la sociedad civil que trabajaban en temas similares y estaban vinculadas a GESOL.

Una vez reunida la información preliminar y que se organizaran los antecedentes relevados, se advirtió que era necesario delegar la tarea en un equipo conformado por miembros del CD para que se ocupara específicamente del tema. El resultado de su trabajo fue el diseño del denominado “*monitoreo cruzado*”.

### **c) Proceso de Desarrollo**

El equipo a cargo de diseñar una herramienta de monitoreo, evaluación, capacitación y control creó un modelo que llamó “*monitoreo cruzado*”, que contempló mecanismos de acompañamiento de las organizaciones participantes de la Red, así como también claros procedimientos que hacen a la inclusión y desvinculación de los miembros si esto fuera necesario. Este modelo tuvo en cuenta las siguientes premisas:

1. *Los nuevos mecanismos debían acortar las brechas de información*: este elemento surgió puesto que, como se vio, la convivencia institucional con organizaciones distantes geográficamente hacía imposible la constatación directa de sus prácticas habituales.
2. *La transparencia en el uso de los recursos económicos debía ser una condición de trabajo y no algo que pudiera ser ignorado o puesto en duda*: el hecho de que las organizaciones de la sociedad civil administrasen fondos de terceros, y más aún tratándose de una red como GESOL que se propuso generar un modelo alternativo, de economía social, junto con los inconvenientes del pasado, sugerían que la generación de confianza debía actuar como sostén de la red.

### **d) Herramientas Utilizadas y Procedimientos**

La Red realizó la evaluación de los procesos de trabajo de los miembros, con la aplicación de continuos controles “*cruzados*”. Es decir que los miembros de las organizaciones de una región asumían la función de contralor de los de otra región. Se producía una rotación periódica por parte de las organizaciones que asumían la función de control, así como también de la región que evalúan. Este modelo de monitoreo diseñado por GESOL se componía de procesos que requerían una serie de pasos conocidos y acordados por todos los participantes. Entre los más relevantes elementos de este proceso se destacaron:

- Selección de los pares de monitores. La Red, en una reunión anual general, elige las entidades que serán responsables de llevar adelante el proceso de monitoreo y formalmente las designa. Originalmente nombraron unas 10 entidades llamadas “*organizaciones madre*”, que comparten las características de ser las organizaciones más antiguas de la Red y de tener una extensa experiencia de trabajo en el terreno.

- Requerimientos para el inicio del proceso. Se inicia cuando el gobierno de la Red aprueba dicho proceso en el marco de una reunión conjunta y lo comunica formalmente a los representantes de la región donde se encuentran radicadas las organizaciones que serán visitadas. Para ser miembro es requisito excluyente que las organizaciones integrantes participen en este proceso de monitoreo.
- Tarea, responsabilidades y marco del monitoreo. Se desarrollaron las actividades según las siguientes pautas:
  - Recibir y brindar visitas mensualmente, de manera de examinar tanto las actividades que se llevan adelante como la metodología de trabajo utilizada. Si la organización está pasando por un momento especial, tiene dificultades en un proyecto o se encuentra iniciando una nueva actividad, las visitas pueden ser más frecuentes. Las visitas, de aproximadamente dos o tres días, deben ser realizadas por un mínimo de dos personas.
  - Identificar procesos que deban fortalecerse, y en el mismo momento de la visita planificar futuras capacitaciones.
  - La organización de la Red a cargo del monitoreo y la entidad monitoreada deben presentar informes mensuales y trimestrales, en coincidencia con las reuniones regionales y nacionales respectivamente.
  - Realizar y presentar en forma obligatoria la contabilidad diaria según el modelo de la Red GESOL.
  - Participar en forma obligatoria de las reuniones conjuntas a las que se les convoca y realizar las capacitaciones ofrecidas por la Red.
  - Si existieran dificultades que pusieran en riesgo la membresía o los valores de la Red, o si la organización acompañante se viera forzada a discontinuar su tarea, deberá informarlo inmediatamente.
- Identificación de un conflicto. En caso de que esto ocurra, se utilizará un protocolo que marca los pasos a seguir, dentro de los cuales se destacan los siguientes elementos:
  - Se trabajan los ajustes y las recomendaciones con espíritu pedagógico y a nivel local. El fortalecimiento de las debilidades de las organizaciones se realiza durante todo el año en las visitas de monitoreo. Sólo si los procesos y/o dificultades adquieren niveles críticos se elevan a nivel regional, y desde allí se sugieren soluciones y se informa de la situación a la Presidencia y a la Mesa Nacional.
  - En el caso de observaciones negativas debido a situaciones que se reiteren a lo largo del tiempo contradiciendo las pautas establecidas por la Red (por ejemplo mal uso de los fondos o involucramiento de GESOL sin consentimiento previo) la Mesa debe decidir si la situación problemática se va a dirimir en la instancia regional o nacional.
  - Hasta tanto se aclare la situación, se suspende temporalmente la participación de la organización –y de sus representantes- en la Red.

## CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

---

- Se presentan los cargos y las observaciones por parte del contralor en el plenario de la Asamblea.
- Las personas y organizaciones implicadas tienen derecho a réplica.
- Los miembros de la Asamblea deciden la expulsión o permanencia de la organización mediante el mecanismo de votación directa.
- Si se pidiera revisión de la medida, la decisión final se toma nuevamente en el marco de la Asamblea mediante el simple voto.
- En caso de desvinculación de la organización y de las personas que la representan, diligentemente se comunicará la decisión a los organismos financiadores y a otras instituciones asociadas a la Red.

### **e) Resultados Alcanzados**

Los resultados alcanzados con la implementación del monitoreo cruzado, fueron los siguientes:

- Fortalecer a sus miembros: a partir del monitoreo, las organizaciones aprendieron de las buenas experiencias y de las dificultades por las que otras pares ya transitaban. Con esta herramienta, si se presentaban situaciones novedosas se planteaban como desafíos que juntas podían resolver; de esta forma se generaba una suerte de capacitación *ad hoc* que fortalecía tanto a las organizaciones grandes y experimentadas como a las más pequeñas.
- Construir organizaciones con conocimiento de derechos, obligaciones y pautas de funcionamiento de la Red: el proceso de trabajo anual de monitoreo conjunto permitió que las organizaciones tuviesen un marco claro de expectativas y resultados esperados.
- Minimizar conflictos: el trabajo conjunto permitió conocer fortalezas y debilidades de los integrantes de la Red. Este conocimiento ayudó a prevenir, resolver y/o visualizar posibles dificultades y evitar conflictos a tiempo. Tener un marco de pautas establecidas de funcionamiento facilitó tomar las medidas necesarias para contrarrestar conflictos.

f) **Sugerencias para la Práctica**

El aprendizaje acumulado por GESOL a partir de esta experiencia permitió a sus integrantes elaborar la siguientes dos recomendaciones:

- Dedicar un tiempo de acompañamiento y monitoreo a las organizaciones. Si bien es un esfuerzo adicional para los miembros de una red, es un tiempo de inversión menor en relación al que implica la resolución de situaciones críticas y conflictos una vez que están instalados en el núcleo de la Red.
- Abordar el monitoreo desde un punto de vista pedagógico y no sólo como un procedimiento punitivo o de control. Este abordaje favorece la resolución de problemas, permitiendo a su vez aprendizaje y búsqueda de soluciones conjuntas para situaciones que muchas instituciones probablemente no sepan cómo resolver y/o no puedan enfrentar por sí mismas.

## **Anexo 1 - Datos de Contacto**

### ***Red de Organizaciones de Gestión Solidaria***

---

**Web:** [www.gesol.org.ar](http://www.gesol.org.ar)

**E-mail:** [redgesol@speedy.com.ar](mailto:redgesol@speedy.com.ar)

#### **Integrantes:**

- Asociación Civil La Contraesquina
- Asociación Civil Centros de Arquitectura Solidarios
- Asociación Civil Frente de Profesionales, Docentes y Técnicos Rodolfo Walsh
- Asociación Civil Juventud, Capacitación y Trabajo – JUCAYT
- Asociación Civil Resistencia Solidaria
- Asociación Civil y Biblioteca Popular El Molino del Oeste
- Asociación Civil y Biblioteca Popular Eva Perón
- Asociación Civil y Biblioteca Popular Juana Azurduy
- Asociación Civil y Biblioteca Popular Nueva Esperanza
- Asociación Civil y Biblioteca Popular San Damián
- Asociación Civil y Biblioteca Popular Semillas del Corazón
- Asociación Civil y Biblioteca Popular Cacique Pincen
- Asociación Civil y Biblioteca Popular La Vuelta de Obligado
- Asociación Civil y Biblioteca Popular Marta Margarita Mastrángelo
- Asociación de Ladrilleros Barrio Molina Punta
- Asociación de Técnicos de Programas y Proyectos Sociales – ATPPS.
- Asociación Mutual de Jubilados y Pensionados Río Aguapié
- Asociación Mutual Japó-Poré de Pequeños Productores de Bienes y Servicios
- Biblioteca Marinos del Fournier
- Cámara de Microempresas del Partido de San Isidro – CAMISI
- Cámara de Microempresas el Partido de Hurlingham – CAMIHUR
- Centro Comunitario 11 de Marzo
- Centro Comunitario El Cruce
- Centro de Jubilados y Pensionados Provinciales – Delegación Alvear
- Centro de Promoción Comunitaria Sebastián Kot
- Centro Jujeño en Tucumán
- Centro Mutual Amalia – Villa Amalia
- Centro Tecnológico Azulense
- Club Estrella de Juventud
- Club Tucumán Central
- Consorcio de Empresas Sociales del Área Reconquista
- Consorcio de Empresas Sociales del Buen Ayre
- Consorcio de Empresas Sociales del Sur
- Cooperativa de Limpieza La Soberana
- Cooperativa de Trabajo Educativo Caminos del Cono Sur Ltda.
- Cooperativa de Trabajo Estación Pacará
- Compañía Nacional de Automatas La Musaranga
- Cooperativa de Emprendedores del Centro

- Cooperativa Integral de Provisión de Servicios Públicos Puelche Ltda.
- Cooperativa de Trabajo de Servicios Educativos APROMA Ltda.
- Cooperativa Fuerza Joven
- Centro de Promoción Comunitaria Sapukay
- Centro de Promoción Comunitaria 26 de Julio
- Centro de Promoción Comunitaria El Libertador
- Centro de Promoción Comunitaria El Porvenir
- Centro de Promoción Comunitaria El Progreso
- Centro de Promoción Comunitaria Rafael Obligado
- Centro de Promoción Comunitaria Villa Udaondo
- Centro de Promoción Comunitaria Armando Croatto
- Centro de Promoción Comunitaria Felipe Varela
- Centro de Promoción Comunitaria Margarita Mastrángelo
- Centro de Promoción Comunitaria Los Privilegiados Son los Niños
- Delegación Azul Mutual GESOL
- Delegación Córdoba Mutual GESOL
- Delegación Corrientes Mutual GESOL
- Delegación General Alvear Mutual GESOL
- Delegación Hurlingham Mutual GESOL
- Delegación Paraná Mutual GESOL
- Delegación Resistencia Mutual GESOL
- Delegación San Miguel de Tucumán Mutual GESOL
- Emprendimientos Solidarios Asociación Civil – Empresol
- Fundación Calchaquí para el Desarrollo Regional – FUCADER
- Grupo Cultural Teatro de la Goma
- Incubadora AgroAlimentaria
- Incubadora Cultural Paco Urondo
- Junta Vecinal de Agua Potable y Desarrollo Humano Marapa
- RED Comedores Comunitarios AMBA - Programa Integral Alimentario
- Sociedad de Fomento Bartolomé Mitre
- Sociedad de Fomento Poeta Risso
- Sociedad de Fomento San Damián
- Sociedad Vecinal de Socorros Mutuos Barrios del Sud
- Fábrica de juguetes Escuela de Artes y Oficios Avelino Sosa
- Grupo de Teatro URTHEATER
- Cooperativa Cultural de la Bajada
- Los Chulitos
- Centro Comunitario El Colmenar
- Asociación Mutual de Empleo y Gestión Solidarios – Mutual GESOL
- Asociación Civil Manos Unidas
- Asociación Civil Nuestro Sonckoy



**14**

Nombre de la entidad:

**Red de Trabajo con Adolescentes de Cáritas San Isidro**

---

La Red de Trabajo con Adolescentes de Cáritas San Isidro estaba conformada por organizaciones y grupos dedicados a la labor con adolescentes y jóvenes de 13 a 24 años distribuidos en los cuatro partidos del suburbano bonaerense que comprendía la Diócesis de San Isidro: Vicente López, San Fernando, Tigre y San Isidro. Creada en 1997 por iniciativa de Caritas San Isidro, estaba integrada por 14 organizaciones que atendían a jóvenes bajo las modalidades de “apoyos escolares” y “Casas del joven”, desarrollando actividades de prevención de problemáticas asociadas a la adolescencia.

El objetivo principal de la Red de Trabajo con Adolescentes era facilitar la articulación entre las organizaciones que trabajan con adolescentes y jóvenes en situación de riesgo, favoreciendo de este modo el intercambio de experiencias y la gestión conjunta de recursos.

---

**1 Historia**

---

Los orígenes de la Red estaban asociados al trabajo social que Cáritas Diocesana de San Isidro (Cáritas) desarrolló desde 1989 con diferentes redes de jardines maternos, centros de apoyo escolar (Centros) y centros de capacitación laboral de la zona cubierta por la Diócesis. En esos momentos, las organizaciones focalizaban todo su trabajo en las necesidades de la primera infancia, población que sufría el mayor impacto de la pobreza en un contexto hiperinflacionario. Cáritas acompañó a las entidades comunitarias y parroquiales en esa tarea, contribuyendo a su desarrollo.

Posteriormente, al avanzar la última década del siglo pasado, la problemática de los niños y jóvenes en edad escolar marginalizados de las instituciones educativas comenzó a tener mayor protagonismo. En ese contexto, surgió la necesidad de intensificar el trabajo de los cursos de capacitación laboral existentes y los talleres de promoción para jóvenes en situación de riesgo. Se percibió entonces la necesidad de coordinar esfuerzos y maximizar recursos para lograr objetivos más contundentes. Así fue como, en 1997, Cáritas convocó a todos los centros y grupos de laicos (que brindaban servicios de apoyo escolar a estudiantes de nivel secundario) y a las “Casas de Jóvenes”,<sup>84</sup> a reunirse con el objetivo de reflexionar y dar respuesta a la ardua problemática de adolescentes y jóvenes de barrios en situación de exclusión social. Con estas primeras reuniones mensuales se dio origen a la Red de Trabajo con Adolescentes.

---

<sup>84</sup> Espacios de contención y desarrollo personal orientados a la construcción y reconstrucción de los lazos afectivos y a la inserción de los jóvenes en estructuras sociales contenedoras. Se utilizaba una perspectiva vincular, tendiente a la elaboración del propio proyecto de vida, y brindaban actividades recreativas, artísticas, culturales, deportivas y de capacitación laboral.

Con el objetivo de aunar esfuerzos, compartir los problemas, identificar recursos y buscar alternativas conjuntas de gestión, se exploró e identificó el trabajo existente en las comunidades. En base a esta indagación se constató la presencia de un importante número de entidades de base abocadas a la tarea focalizada por la Red; no obstante, en la primera etapa fueron seis organizaciones las que la integraron.

Si bien la función de coordinación de la Red siempre existió, las personas que ocuparon este cargo también desempeñaban otras tareas dentro de Cáritas Diocesana. Pero a partir de 2003 la persona que asumió la función de coordinación comenzó a dedicarse en exclusividad a la Red de Trabajo, por lo que, previsiblemente, esto impactó positivamente en el acompañamiento de la Red. Los ingresos obtenidos aumentaron en 2005, fundamentalmente por mayores aportes del Estado provincial, por lo que la organización de la Red logró mayor estabilidad. Además, se fijaron criterios específicos de ingreso y permanencia de nuevos miembros que permitieran un crecimiento ordenado. Así, en 2007 la Red cumplió 10 años de gestión, estando compuesta por 14 organizaciones que prestaban servicios de apoyo escolar y sostenían casas de jóvenes, para adolescentes en situación de riesgo.

---

## **2 Propósito, Impacto y Resultados Buscados**

---

Desde sus comienzos, la Red se propuso establecer articulaciones entre organizaciones que se encontraban trabajando con adolescentes y jóvenes en situación de riesgo, favoreciendo la reflexión y el intercambio de experiencias, la capacitación y la gestión conjunta de recursos. Sus objetivos eran:

- Promover la atención integral de los adolescentes con menores oportunidades, brindándoles espacios físicos y espirituales para el desarrollo de sus capacidades.
- Ofrecer un espacio alternativo, tendiente a la construcción y recreación de vínculos.
- Favorecer la inserción social y recuperación de adicciones desde la construcción y reconocimiento de la propia identidad.
- Compartir experiencias, recursos, ideas y proyectos desde el trabajo en red, conformando un lugar de mutua contención, pertenencia y crecimiento para todas las instituciones que la integran.

---

## **3 Miembros de la Red**

---

Seis de las organizaciones inicialmente conformaron la red, pero en 2007 ya eran 14 sus integrantes: cuatro de ellos contaban con personería jurídica propia (tres como asociaciones civiles y uno formaba parte de una congregación religiosa) y los restantes dependían del Obispado de San Isidro. Cada uno de los miembros de Cáritas (Centros de Apoyo Escolar y Casas del Joven) tenía autonomía respecto a la Red para el diseño de su estructura organizativa, la administración interna de los recursos y el desarrollo de la actividad cotidiana. No obstante ese margen de independencia, los requisitos para ser miembro de la Red eran los siguientes:

## CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

---

- Ser una organización perteneciente a la Diócesis de San Isidro.
- Tener un aval de la parroquia del barrio al que pertenecía la entidad.
- Tener una trayectoria de trabajo de al menos un año en temas relacionados con la problemática de la adolescencia.
- Trabajar con una población de 13 a 21 años en situación de vulnerabilidad social o tener una propuesta específica para dicha población.
- Participar en el 80% de las reuniones mensuales.

La Red buscaba una inclusión paulatina de nuevos miembros. En consecuencia, si bien la admisión era a solicitud de las organizaciones que querían postularse, para no perder la consolidación de los vínculos ya establecidos y dedicar tiempo a la incorporación de los nuevos integrantes, se estableció como criterio que el ingreso anual de nuevos integrantes no debía superar el 20% del total de la membresía de ese periodo. Esto tuvo resultados positivos, puesto que sus miembros consideraron que la pertenencia a la Red no sólo les había facilitado el acceso a recursos (financieros, conocimientos, herramientas de gestión, entre otros), sino que además, fortaleció el sentido de las prácticas en el espacio local. En esta misma línea de análisis, relacionaron la ausencia de conflictos con la mística compartida.

Los miembros de la Red solían utilizar el correo electrónico para transmitir información y comunicarse internamente. Sin embargo, fue la coordinación quien actuó como nexo, por medio de llamados telefónicos periódicos para asegurar la recepción de la información enviada, consultar sobre el grado de avance de las actividades programadas, ofrecer su asistencia técnica, relevar necesidades, etc. Asimismo, se han priorizado las reuniones presenciales como espacio de toma de decisiones. En algunas ocasiones se realizaban reuniones extraordinarias para tratar asuntos puntuales, a las que podían asistir todos los miembros o solamente aquellos interesados en el tema en cuestión.

La capacitación interna de los miembros se realizó a través de la oferta que brindaron otras organizaciones con quienes tenían relación, por ejemplo Equipo de Pastoral Juvenil Talita Kum, Centro Nueva Tierra o profesionales contratados a tal efecto con fondos propios o fondos obtenidos mediante proyectos específicos. Por ejemplo, durante 2005 y 2006 se efectuaron capacitaciones con fondos obtenidos a través del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

## **4** Actividades Principales

---

Las actividades se habían programado y diseñado en respuesta a las demandas de las organizaciones. Usualmente, a partir de las necesidades expresadas por los Centros en el marco de las reuniones de la Red se confeccionaba el cronograma de actividades y se solicitaba la asistencia técnica a profesionales competentes para su implementación. Los talleres, seminarios de capacitación y/o retiros (al menos dos o tres al año) se realizaban en los centros involucrados, en la sede de Cáritas Diocesana o en las casas de retiro espiritual o escuelas de la Diócesis de San Isidro, según el caso. Para alcanzar sus objetivos la Red estableció tres líneas estratégicas, distinguiendo entre aspectos que hacían a la problemática adolescente, temas de índole educativa y, por último, aquellos vinculados al fortalecimiento de las organizaciones integrantes.

Cada una de estas tres líneas que se analizan a continuación se distinguía por abordarse de manera particular y con actividades específicas:

- **Abordaje de la problemática adolescente:**
  - Actividades recreativas, deportivas y culturales: por medio de acciones diversas buscaban promover habilidades individuales y grupales con el propósito de fortalecer la autoestima y desarrollar la capacidad expresiva.
  - Asesoramiento y acompañamiento del joven y su familia: realizaban el seguimiento personalizado del adolescente en su problemática, teniendo en cuenta aspectos psicológicos, espirituales, legales, familiares, etc. Además, se brindaba asesoramiento a los padres que lo requerían en forma personal o a través de talleres grupales.
  
- **Abordaje educativo:**
  - Encuentros y jornadas de intercambio: trabajaban desde los valores, en el marco de retiros espirituales y jornadas de reflexión que realizan entre dos y tres veces al año.
  - Promoción de la inserción escolar y laboral: a través de actividades de apoyo escolar, técnicas de estudio y cursos de formación práctica en diversos oficios, con una cobertura estimada en 1300 adolescentes.
  - Prevención y derivación en problemáticas de adicciones: tareas de prevención de las adicciones y estímulo a la demanda de atención en los casos en que se detectan situaciones de abuso en el consumo. Una organización integrante de la Red centrada en la temática de las adicciones dictó -en los Centros y otras organizaciones parroquiales del partido de San Isidro que lo solicitaran- cursos sobre el peligro asociado a la drogadependencia.
  - Ciudadanía y participación juvenil: se impulsaba el compromiso ciudadano desde la perspectiva de los derechos y deberes civiles básicos de jóvenes y adultos.
  - Formación laboral: destinada a jóvenes que participaban de cursos y talleres en oficios y la puesta en marcha de emprendimientos productivos. Se efectuaban también talleres de autoconocimiento y búsqueda de empleo, articulados con la Agencia de Empleo de Cáritas diocesana (Proyecto Dignidad).
  
- **Fortalecimiento de las organizaciones miembros de la Red:**
  - Capacitación: a partir de 2006 realizaron al menos un encuentro de capacitación anual, muy valorado por sus participantes, en donde incluyeron temas que hacen a la gestión de organizaciones (por ejemplo herramientas contables, gestión de organizaciones comunitarias, etc.).

## **5 Estructura y Proceso de Gobierno**

---

La Red estaba vinculada al área “*Infancia y Adolescencia*” de su organización promotora, por tanto se ajustó a sus políticas institucionales. El sistema de gobierno de la Red se basaba en la asamblea o “*Reunión General*”, en la que participaban todos los representantes de cada una de las 14 organizaciones asociadas y se reunía una vez al mes, durante unas dos a tres horas. En este órgano decisorio se acordaban las acciones a seguir y se analizaba la evolución de las actividades conjuntas. Siempre se trató de generar consenso antes de apelar a la votación como mecanismo de toma de decisiones de la asamblea.

Las reuniones contaron con una agenda previa de temas propuestos por una “*Coordinación Operativa*”, articuladora de la Red, la que tenía a cargo preparar las reuniones mensuales de la asamblea. La Coordinación distribuía por la Red la agenda propuesta con una semana de anticipación para agregar los temas omitidos. Luego, en dicha reunión se reflexionaba sobre las necesidades que tenía cada Centro y sobre los temas que hacen a la Red en su conjunto. No hubo redacción formal de la memoria de cada reunión pero se comunicaban a los Centros los puntos más importantes que se trataron en ella mediante un informe remitido por correo electrónico durante la semana posterior a la reunión. En caso de urgencias que implicaran la decisión conjunta, la persona a cargo de la coordinación convocaba a reuniones extraordinarias a través del correo electrónico y lo reforzaba con el teléfono. Los motivos extraordinarios podían estar relacionados con oportunidades de financiamiento, ofertas externas de capacitación y/o problemáticas vinculadas a los proyectos de los Centros.

Por último, al finalizar el año la Red realizaba una reunión de evaluación de las actividades realizadas y se establecían los desafíos y propuestas para el siguiente periodo.

## **6 Estructura y Proceso de Gestión**

---

Tal como se mencionara más arriba, la Red contó con una coordinación rentada. Esta función fue la encargada de articular y desarrollar la comunicación interna y el trabajo de los Centros miembros de la Red. Además, en esta línea, estableció comunicados grupales vía correo electrónico. Su lugar físico de trabajo era en la sede de Cáritas San Isidro. La selección de este puesto estaba a cargo de la organización promotora (Cáritas San Isidro), previa consulta a los representantes de la Red, ya que eran éstos quienes tenían prioridad para ocupar y/o sugerir candidatos para el cargo. En 2007 el cargo de coordinación estaba ocupado por una persona que originalmente representaba a un Centro de la Red.

La modalidad organizativa de la gestión se realizó a través de comisiones o grupos de trabajo por afinidad temática y/o intereses institucionales, según el caso. Se trató de la organización de actividades conjuntas, tales como encuentros de reflexión y capacitación o el diseño de proyectos.

La Red no poseía una página Web propia, sino un apartado en el sitio institucional de Cáritas ([www.caritas.org/educacion](http://www.caritas.org/educacion)). También difundieron noticias en un boletín diocesano del Obispado de San Isidro.

## **7** Patrimonio y Financiamiento

---

La Red no contaba con un presupuesto anual. Tampoco poseía una sede propia, sino un espacio en la Casa Pastoral del Obispado de San Isidro, en el que se reunían las organizaciones mensualmente.

Las fuentes de financiamiento habituales eran dos: las donaciones personales y los recursos provistos por organismos de gobierno –nacional y/o provincial-. En el caso del financiamiento público, solían presentarse proyectos para la Red en su conjunto. En cuanto a las donaciones personales, debe señalarse que un aporte muy importante para los Centros era el *Programa Ayudarte*, de Cáritas San Isidro, programa de recaudación de fondos mediante contribuciones familiares a través del mecanismo de débito automático. Dichos fondos se utilizaron para la atención directa de niños y adolescentes de los centros del área de Infancia y Adolescencia de Cáritas. Históricamente los fondos asignados se distribuían en función de criterios determinados por la Red o por el donante, equilibradamente entre todos los Centros participantes. No obstante, en 2007 se produjeron algunas modificaciones a fin de favorecer a aquellos grupos más necesitados o con menor capacidad de gestión.

La organización promotora de la Red (Cáritas San Isidro) realizó un aporte a la Red mediante los servicios de Capacitación y Proyectos, desde donde brindaban asesoramiento y apoyo para la realización de eventos formativos o asistencia para la elaboración y la rendición de proyectos específicos. Además, destinó fondos para el pago del salario de coordinación y en algunos casos excepcionales asignó fondos para actividades concretas. En este sentido, el equipo que se ocupaba del desarrollo de recursos en Cáritas San Isidro impulsó proyectos específicos de los Centros mediante el contacto con donantes particulares o con empresas de la zona. Por ejemplo, el programa de vacaciones para niños y jóvenes, que se llevó adelante gracias al aporte de un donante particular.

Generalmente cada Centro se ocupaba de obtener donaciones o recursos para las actividades que llevaban adelante. Era habitual que los Centros con autonomía jurídica (aquellos constituidos como asociaciones civiles), facilitasen la gestión para la presentación de proyectos ante programas de organismos nacionales y provinciales para la promoción de la escolaridad o actividades recreativas, y los fondos se distribuían entre aquellos que desarrollaran las actividades, beneficiando a varias instituciones de la Red. Aquellos Centros que participaron de la elaboración de un proyecto para obtener subsidios eran los que recibían los fondos obtenidos y rendían cuentas ante el organismo financiador. En la misma línea de la cooperación entre miembros de la Red en el plano del financiamiento, sus integrantes contaron con un acuerdo de contribución económica solidaria para la implementación de actividades colectivas, por ejemplo, encuentros de jóvenes.

Por último, la Red debía presentar un informe sobre las actividades realizadas y el estado de situación financiero ante el área Niñez y Adolescencia de Cáritas.

## **8** Resultados Alcanzados

---

Los resultados vinculados con los propósitos de la Red refirieron al fortalecimiento de las *Casas del Joven* y las de *Apoyos Escolares* situadas en los barrios de cobertura. Además, se observó que el trabajo articulado entre los miembros de la Red permitió resolver problemáticas territoriales de manera más ágil y eficiente. Estos fueron los resultados en cuanto al desarrollo de la Red:

- Desarrollo organizacional de la Red. Esto se advirtió en el aumento en su capacidad de gestión (mayor facilidad en la presentación de proyectos, aumento en los ingresos, etc.). Los miembros de la Red ligan este crecimiento a la asistencia técnica ofrecida en las capacitaciones conjuntas y al apoyo personalizado brindado por la función de coordinación.
- Fortalecimiento de vínculos entre las organizaciones. Se logró una optimización de recursos e información.

## **9 Principales Hitos, Cambios y Dificultades**

---

La Red atravesó, desde 1997, los siguientes tres periodos en su desarrollo:

1. Entre 1997 y 2001. Sus integrantes lo denominaron “*el comienzo*”. Se trató de una época en la que se exploró e identificó el trabajo existente en las comunidades para poder aunar esfuerzos y optimizar recursos. Todavía no había una imagen definida de cómo sería el formato institucional, fue un periodo de construcción de una cultura organizacional común.
2. Entre 2002 y 2004. La Red identificó este lapso como “*el crecimiento*.” En 2002 asumió la función de la coordinación una persona perteneciente a una de las organizaciones integrantes de la Red. Y a partir de la crisis económica y de la complejización de la situación de los adolescentes y jóvenes en contextos de pobreza, aumentaron los grupos que trabajaron con dicha población y que se acercaron a la red para participar. Paralelamente, se obtuvieron diferentes fondos públicos y privados para el desarrollo de propuestas dirigidas a la población juvenil: programas alimentarios, de fortalecimiento de micro emprendimientos, etc. Además, al haber sido convocada a participar de un Consejo Consultivo provincial encargado de sentar las bases para el desarrollo de un programa para jóvenes, la Red tuvo un consecuente reconocimiento en el ámbito de las organizaciones sociales.
3. Entre 2004 y 2007. Los componentes de la Red señalaron que fue el momento de “*la consolidación*”. La organización de la Red logró mayor estabilidad y se fijaron criterios específicos de ingreso y permanencia de los integrantes para crecer en forma ordenada. La cantidad de organizaciones miembros creció paulatinamente hasta alcanzar un total de 14, desde las seis integrantes originales que la conformaban. A partir del año 2004 se creó en la provincia de Buenos Aires un programa dirigido específicamente a adolescentes y jóvenes, lo que permitió obtener mayores fondos para materiales y actividades de diversa índole. Paralelamente se comenzó a realizar un encuentro anual de adolescentes y jóvenes de los Centros de la Red, que convocó a más de 200 chicos de 13 a 18 años en cada ocasión y fue organizado por los jóvenes de mayor edad de cada Centro.

## **10** Principales Desafíos y Planes

---

A partir de la reflexión conjunta, los integrantes de la Red identificaron los siguientes desafíos, junto con posibles planes de acción:

- Profundizar los conocimientos sobre la cultura juvenil urbana. Consideraron que esta había cambiado de manera significativa en los últimos tiempos y desconocían muchos de los códigos necesarios para facilitar la comunicación y la llegada a los grupos de riesgo. El plan en este caso fue realizar estudios, reuniones de reflexión y actividades que abordaran esa temática, de manera de ir incorporando herramientas y fortaleciendo el cumplimiento del propósito organizacional.
- Fortalecer el desarrollo organizacional y gestionar la organización de manera más eficiente. Para esto consideraron que sus integrantes debían crecer en escala y ellos mismos fortalecerse, trabajar en el desarrollo de fondos, en lograr mayor presupuesto y personal rentado. Así creían poder plantearse una estrategia de crecimiento de mediano y largo plazo.
- Contar con una mayor visibilidad pública. Pensaron que carecer de una página Web era una “falencia” a resolver en pos de difundir el trabajo realizado, diseminar y multiplicar experiencias de impacto positivo en la realidad de los jóvenes, etc.
- Formar e incorporar jóvenes dentro de las organizaciones asociadas y en la conformación de la Red, para favorecer la organización comunitaria y la participación transformadora.

## **11** Recomendaciones

---

Frente a la pregunta sobre cuáles serían las sugerencias de la Red para aquellos que quieran iniciar un proceso de colaboración con otras organizaciones, los miembros de Cáritas sugirieron:

- Estimular y mantener la participación y compromiso de los miembros. Esto se logra a través de la oferta de capacitación, el intercambio de aprendizajes y el apoyo para elevar los niveles de calidad de los servicios que prestan.
- Mantener cierta horizontalidad en la toma de decisiones. Ello implica que existan instancias en las que los miembros de la Red percibieran realmente que sus necesidades eran tenidas en cuenta y que podían participar con resultados positivos para el conjunto.
- Ser muy transparentes en el manejo de fondos y en los criterios de distribución.



**14**

Práctica significativa y replicable:

**La Función de Coordinación Operativa en las Redes**

---

La práctica resaltó la función de *coordinación operativa* como factor clave para el crecimiento de una red. Detalló el diseño del perfil, las competencias de la función junto con el proceso de selección y las decisiones que posibilitaron que la Red de Trabajo con Adolescentes (Cáritas San Isidro) contara con una coordinación operativa de tiempo completo.

---

**a) Problemática a la que Responde**

La Red de Trabajo con Adolescentes fue promovida por el Obispado de San Isidro y desde sus inicios se alojó en la estructura orgánica de Cáritas, particularmente en el área denominada Infancia y Adolescencia, donde convergían varias redes sociales -todas ellas bajo la supervisión de un coordinador de área-. Más de un lustro de trayectoria, el crecimiento y el aumento en la escala de las actividades le plantearon diversas complicaciones a la Red. La gran cantidad de trabajo hizo evidente la necesidad de cubrir algunas funciones propias llevadas a cabo por el conjunto de los miembros con un rol fijo específico en la Red, que tuviera claras responsabilidades delegadas y una dedicación de tiempo completo. Esta percepción dio origen a un proceso que incluyó también un cambio en la dinámica de funcionamiento de la Red y que fue definido como de “*profundización del proceso de crecimiento*”; de allí que, en búsqueda de favorecer el fortalecimiento colectivo, en 2003 la coordinación de la Red fuese asumida por una persona que tuviese esta tarea como única función asignada por Cáritas.

**b) Quiénes Participaron en su Diseño**

Cáritas fue la que inicialmente identificó la relevancia de contar con una figura propia de la Red que asumiera las funciones de facilitación y coordinación operativa, aunque el proceso de reflexión fue general, extendiéndose durante varios meses y en diversos ámbitos de actividades conjuntas como retiros o asambleas. Luego se realizó un análisis y una evaluación sobre el grado de avance organizacional con respecto al punto de partida y quedó claro que el siguiente paso tendría que ser iniciar una definición específica de la función de coordinación. Finalmente, el proceso de definición de funciones, desarrollo del perfil requerido y selección y delegación de las tareas de coordinación se dio en el marco de una participación activa de todos los miembros de la Red.

**c) Proceso de Desarrollo**

El proceso de implementación de la función de coordinación de la Red se realizó a través de los siguientes cuatro pasos:

1. *Presentación de la iniciativa*: Como se dijo, inicialmente fue la organización promotora la que

identificó la necesidad de incorporar una función de coordinación diferenciada. Los miembros de la Red coincidieron con el diagnóstico de Cáritas y asumieron la responsabilidad de dar los pasos necesarios y las definiciones que permitieran realizar un proceso transparente de selección de la persona que se ajustara a la nueva función. Asimismo se acordó que la coordinación de la Red dependería directamente del área de Infancia y Adolescencia de Cáritas y se contaría con el apoyo económico para su contratación.

2. *Diseño del perfil y competencias de la coordinación:* Se diseñó un perfil que cubriera las exigencias de la función y fuera aprobado por todos los miembros de la Red. El diálogo entre las partes interesadas permitió concretar el perfil personal. Las organizaciones asociadas tomaron como base la idea de que no era lo mismo coordinar una sola entidad que facilitar una red. Esto implicaba buscar un estilo participativo, capacidad de gestionar conflictos, aptitudes para sostener el equilibrio entre las necesidades individuales de los miembros de la Red y las necesidades de la Red en sí, entre otros puntos. Después de un proceso de intercambio llegaron a definir los siguientes requisitos:
  - Afinidad con el modelo de intervención de Cáritas.
  - Estudios vinculados al área social y/o de educación.
  - Conocimientos y experiencia de trabajo en temáticas vinculadas.
  - Experiencia en coordinación de grupos.
  - Facilidad para las relaciones interpersonales.
  - Preferentemente residencia en la zona de influencia de la Red.

Además se realizó el listado de tareas que tendrían que quedar a cargo de la coordinación:

- Acompañar técnica y espiritualmente a los miembros de la Red.
  - Participar en las reuniones del área de Infancia y Adolescencia.
  - Presentar informes de avance de las actividades de la Red.
  - Construir la agenda de trabajo, distribuirla previamente y convocar a las reuniones.
  - Mantener informados a los integrantes.
  - Relevar las necesidades de los centros.
  - Promover la organización de encuentros de formación, capacitación e intercambio.
  - Recibir las solicitudes de incorporación de nuevos miembros.
  - Acompañar –a pedido de los interesados– en la resolución de situaciones problemáticas que puedan producirse en los centros.
3. *Selección del coordinador:* Esta situación instaló el debate sobre la conveniencia de que fueran las organizaciones quienes postularan los candidatos al puesto de trabajo y si sería admisible para esa posición la candidatura de integrantes de las organizaciones miembros, cosa que finalmente sucedió pues se consideró este antecedente como un valor agregado. Posteriormente la persona electa debió dejar su función de representante de la organización de origen en las reuniones de Red, de manera de no generar conflictos de interés.
  4. *Perfil del coordinador:* La función de coordinación no sólo requería habilidades técnicas. La confluencia de organizaciones con historias e intereses particulares que se ponen de manifiesto ante los momentos de toma de decisión hacen necesaria la presencia de un facilitador de la construcción de consenso. Que la función fuera cubierta por una persona portadora de la historia de la Red acertó el camino que demanda toda incorporación de quien tiene que realizar tareas con eficacia y tomando también en cuenta intangibles, como la

construcción de confianza, actuar en pos de la misión organizacional, etc. En el plano técnico, se definió que la función de coordinación fuera el nexo entre la Red y las restantes redes que conformaban el área de Infancia y Adolescencia de Cáritas, de manera tal de complementar la tarea referida a los distintos grupos etarios. Es responsabilidad de la función de coordinación llevar adelante los procesos de comunicación al interior de la Red, con el resto de la estructura de Cáritas y con la comunidad, labores en las que es necesario el contacto telefónico periódico. En este sentido, evacua consultas respecto el grado de avance de las actividades programadas, ofrece asistencia técnica, releva necesidades de los centros, etc.

#### **d) Herramientas Utilizadas y Procedimientos**

Las herramientas utilizadas para la definición de la función de coordinación, y para concretar su inclusión, fueron bastante parecidas a las que habitualmente se usan en los casos de selección de personal. Una vez definido el perfil detallado más arriba, los procedimientos a cargo de personal designado por Cáritas fueron, aproximativamente, los siguientes:

- La convocatoria se circunscribió a los candidatos internos.
- Se analizaron los antecedentes profesionales de los aspirantes.
- Se confeccionó un pequeño listado de potenciales postulantes.
- Se realizó una comparación informal de habilidades y experiencia.
- Se desarrollaron varias entrevistas y un proceso de intercambio sobre expectativas mutuas.
- Se acordaron las condiciones de contratación y se implementó la misma.
- Se llevó a cabo el proceso de incorporación.

#### **e) Resultados Alcanzados**

La figura del coordinador permitió a Cáritas mostrar los siguientes resultados:

- Agilizar aspectos operativos, por ejemplo presentación de propuestas o necesidades ante el obispado.
- Profesionalizar las tareas. Se fortaleció técnicamente a los integrantes y al conjunto de la Red, pues la dedicación exclusiva del coordinador favoreció la transferencia de nuevas herramientas y la planificación a mediano y largo plazo.
- Generar mayor capacidad de formulación de proyectos y consiguiente mayor fondeo. Dado que permitió precisar objetivos y actividades, así como también mayor efectividad en la presentación de proyectos ante organismos, se pudo obtener mayor financiamiento.
- Alcanzar los objetivos conjuntos y visibilizar logros. Esto generó satisfacción en los miembros, fortaleciéndose así su membresía.
- Profundizar el proceso de creciente autonomía.

f) **Sugerencias para la Práctica**

La Red de Trabajo con Adolescentes resaltó los siguientes elementos:

- Contar con un espacio de escucha atenta a las necesidades de los miembros de cada red. El objetivo es que las actividades que se planifiquen en forma conjunta sean de interés y tiendan a resolver problemáticas y/o brindarles servicios, pues de lo contrario no se logra el compromiso y la participación a lo largo del tiempo. La figura de coordinación es clave a la hora de garantizar el espacio para que esto ocurra.
- Combinar técnica y misión. Esto es, contar con una coordinación flexible y profesional con un profundo compromiso con la misión de la red que se está facilitando; permitirá una comprensión real de las fortalezas y oportunidades de la red, a la par que el respeto a sus miembros y a las misiones de sus entidades.

## **Anexo 1 - Datos de Contacto**

### ***Red de Trabajo con Adolescentes de Cáritas San Isidro***

**E-Mail:** [adolescentes@caritassanisidro.org.ar](mailto:adolescentes@caritassanisidro.org.ar)

#### **Organizaciones integrantes:**

<b>Partido de San Isidro</b>			
<b>Centro</b>	<b>Dirección Localidad</b>	<b>Parroquia</b>	<b>Actividades desarrolladas</b>
Asociación Civil Aprendiendo a Ser (Sede Béccar)	Tomkinson 847 Alvarado 1650 Bº La Cava (Becar)	Nuestra Sra. de La Cava	Apoyo escolar, Becas universitarias Teatro, fotografía
Asociación Civil Aprendiendo a Ser	B. de Yrigoyen 2040 (Bajo Boulogne)	Sta. María del Camino	
Asociación civil Proyecto Horizonte	Roma 1720 (Becar)	San José Obrero	Actividades escolares, estímulo a la lectura, orientación vocacional, Formación de líderes
Nuevo Sol / Posada de la Vida	La Cava (Becar)	La Cava	Adicciones. Grupos autoayuda, comunidad de vida en Pilar
C. del Joven San Francisco de Asís	Anchorena 2665 (Bajo Boulogne)	Sta. María del Camino	Recreación-Contención Deporte, Orquesta comunitaria, cursos FP informática, emprendimiento Pizzería y elaboración de pastas frescas
Proyecto Vía	En mudanza (Becar)		Acompañamiento para la reinserción social de adolescentes provenientes de hogares. Acompañamiento para la inserción laboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad social

<b>Partido de Tigre</b>			
<b>Centro</b>	<b>Dirección Localidad</b>	<b>Parroquia</b>	<b>Actividades desarrolladas</b>
Grupo "EL Obrador"	Padre Nuestro y Talán Talán (Casa Comunitaria María Reina)  B° Delfino (Pacheco)	Juan Diego	Grupos de reflexión para adolescentes: sexualidad, noviazgos violentos, etc.  Cine-debates  Talleres: cocina, mantenimiento  Salidas recreativas. Trabajo con familias
Asociación Civil La Lechería de la Solidaridad	Libertad y Colombia  (El Talar)	Santa Clara de Asís	Apoyo escolar, becas estudio  Talleres computación, teatro, plástica Cursos FP: costura y jardinería  Recreación. Microemprendimiento. Comedor
Obra Comunitaria M Champagnat	Tirso de Molina y Cnel. Rosales  B° Los Tábanos (Carupá)	Nuestra Sra. de Carupá	Cursos de FP: carpintería, computación, jardinería, electricidad  Grupos de reflexión  Trabajo con adolescentes embarazadas y/o con hijos.  Comedor
Centro de Apoyo Familiar San Juan Bautista	Blandengues y Cardenal Fagnano  B° Ricardo Rojas (El Talar)	San Juan Bautista	Apoyo Escolar ESB y Polimodal,  Apoyo a la reinserción escolar,  Becas de estudio  Curso de FP: informática  Talleres de deporte, arte y costura  Salidas recreativas. Comedor
Apoyo Escolar Sagrada Familia	Mitre 573  (Don Torcuato)	San Marcelo	Apoyo escolar, computación,  Emprendimiento de soja,  Acompañamiento familiar  Salud.

<b>Partido de Vicente López</b>			
<b>Centro</b>	<b>Dirección Localidad</b>	<b>Parroquia</b>	<b>Actividades desarrolladas</b>
Casa de los Jóvenes Virgen del Carmen	Borges 3385 (Olivos)	Virgen del Carmen	Cursos FP: computación y mantenimiento de edificios, talleres panadería y gastronomía Actividades recreativas y reflexivas Atención psico-social, Callejeada Asesoramiento en temáticas legales, de salud (adicciones entre otras) y educativas.
Casa del Estudiante Adolescente	Perito Moreno 1145 (Florida)	Nuestra Sra. de La Guardia	Apoyo escolar ESB y polimodal Teatro y computación
Proyecto Educativo La Barca	Pringles 3785 (Florida)	Comunidad La Barca	Apoyo escolar ciclo polimodal Becas de estudio. Talleres varios Trabajo de contención y reflexión grupal.

<b>Partido de San Fernando</b>			
<b>Centro</b>	<b>Dirección</b>	<b>Parroquia</b>	<b>Actividades desarrolladas</b>
Casa del Joven La Cueva	Entre Ríos casi, esq. Simón de Iriondo. Bº Santa Rosa (Virreyes)	Santa Teresita	EGB adultos con panadería (educ. en alternancia), taller de costura, grupos reflexivos, Prevención de adicciones, actividades comunitarias, callejeadas

Nombre de la entidad:

**15**

## **Red Latinoamericana de Arte para la Transformación Social**

---

La Red Latinoamericana de Arte para la Transformación Social fue fundada por 24 organizaciones artísticas, sociales y culturales de la Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Perú, Uruguay y Centroamérica. Utilizó herramientas de creación estética y comunitaria como una manera de transformar la realidad a favor de las mayorías populares y la generación de ciudadanía efectiva, integración social y promoción de los derechos humanos.

---

### **1 Historia**

---

La Red Latinoamericana de Arte para la Transformación Social (la Red o AyTS), se constituyó a partir de la articulación de un conjunto de iniciativas que en América Latina realizaban prácticas artísticas de calidad en pos de desarrollar espacios que fueran generadores efectivos de ciudadanía, integración social, promoción de los derechos humanos, multiculturalismo y desarrollo sustentable.

Uno de los factores que motivó la creación de la Red residió en la escasa relevancia dada al arte y la cultura dentro de las políticas latinoamericanas de desarrollo social y en la consecuente necesidad de asociarse para diseñar conjuntamente propuestas innovadoras que impactaran en este sentido.

La Red comenzó su proceso de gestación en el mes de noviembre de 2003, producto de una serie de encuentros que contaron con el apoyo de la Fundación Avina, que fue uno de los ejes y actores fundamentales de la convocatoria dado que estaba asociada a cada una de las organizaciones que conformaron inicialmente AyTS. Los miembros integrantes decidieron sostener el concepto y la práctica de un “Arte para la Transformación Social”, y durante dos años se realizaron una sucesión de viajes, a los que denominaron “*sinérgicos*” que permitieron el conocimiento de los primeros componentes de la Red.

### **2 Propósito, Impacto y Resultados Buscados**

---

AyTS articuló un conjunto de relaciones, entre diferentes actores claves, para la multiplicación y sustentabilidad del arte vinculado a la generación de equidad y transformación social en



Latinoamérica. Como red latinoamericana, adoptó una perspectiva *glocal*<sup>85</sup> –donde, según la AyTS, conviven el escenario local con “*la desmesura*” de la escala global y la necesaria concomitancia de acciones para producir transformación-. En este contexto entonces, la construcción de un puente de relaciones con Europa era visualizada como un objetivo altamente estratégico para la Red.

Por otra parte, los integrantes consideraron que el fortalecimiento de la Red resultaba clave para garantizar la fuerza de la acción cultural en la erradicación de la pobreza y para revertir el círculo vicioso de la exclusión y la violencia social. Por lo tanto la Red, se propuso:

- Formular agendas cruzadas que incluyeran la mirada local, nacional y regional con el objetivo de planificar y desarrollar proyectos que permitieran incidir en políticas públicas en los distintos ámbitos.
- Intercambiar conocimientos y metodologías entre los “*formadores*”<sup>86</sup> y los jóvenes de las organizaciones participantes.
- Construir un colectivo de arte para la transformación social.
- Transferir como Red los conocimientos y prácticas desarrollados en Latinoamérica en materia de arte-juventud-integración-social en pos de realizar un aporte para la solución de los conflictos interculturales y sociales en Europa, y achicar la brecha norte-sur.

### **3** Miembros de la Red

---

La Red fue fundada por 24 organizaciones de cinco países: la Argentina, Chile, Brasil, Bolivia y Perú, que realizaban prácticas artístico-sociales desde la danza, la música, el teatro, el circo y las artes visuales. Como se expresó anteriormente todos ellos tenían en común ser socios de la Fundación Avina ([www.avina.net](http://www.avina.net)). Desde ese primer momento la Red se ha ampliado en forma constante, dado que en el año 2007 se sumaron organizaciones de Centroamérica y Uruguay. A su vez, cada una de las entidades asociadas se vinculaba a otras dentro de su país (“*red nacional*”), por lo que el total de organizaciones involucradas eran aproximadamente 100, y aunque ya habían identificado otras iniciativas (aproximadamente 500 en Brasil), aún no se habían adherido.

La Red afirmaba que “*el dilema ‘apertura de nuevos socios versus eficiencia operativa’*” podía resolverse incorporando nuevos miembros que resultaran claves al plan estratégico aprobado y que estuviesen apadrinados por los representantes de cada país. Todos los socios podían proponerse a través de los países miembros de acuerdo a las siguientes categorías:

- *Miembro fundador*: las 24 organizaciones fundadoras de la Red.
- *Miembro nodo inter-red*: aquellas organizaciones con compromiso para llevar adelante

---

<sup>85</sup> Acrónimo de global y local popularizado en lengua inglesa por el sociólogo Roland Robertson, quien en la década de 1990 acuñó el término «glocalización» para referirse a la peculiar relación y correspondencia entre lo global y lo local. Este concepto fue desarrollado posteriormente por Zygmunt Bauman (1999).

<sup>86</sup> En el contexto de la AyTS, se entiende por “*formadores*” a las personas que dentro de cada entidad están encargadas de capacitar y enseñar una disciplina artística.

activamente el diálogo con la plataforma internacional y la construcción de redes locales, regionales y nacionales.

- *Miembro*: todas las organizaciones que se sumaran por invitación de todos los nodos inter-red.
- *Amigos de la red*: personas u organizaciones que quisieran promover, apoyar y difundir la acción de la Red Latinoamericana.

En este sentido, la inclusión de organizaciones nacionales se realizó por consentimiento del órgano de gobierno de la Red a partir de ser propuestas por otras organizaciones de carácter nacional que ya formaban parte de este colectivo, y además, en el caso de la categoría *miembro*, no se debía consultar para su membresía al Secretariado Ejecutivo.

Desarrollaron el perfil de organización requerida para integrar la Red:

- Capacidad de crear vínculos internacionales
- Posibilidad de estar presentes en las reuniones de trabajo
- Capacidad de liderar procesos
- Vocación de crear escenarios de diálogo multisectorial

Tal como se mencionara más arriba, la Red había formado y fortalecido sus vínculos a través de viajes sinérgicos realizados en la mayor parte de los países integrantes. Estos viajes habían permitido a sus socios generar varios intercambios profesionales, de metodologías, visiones y valores, generando un sentimiento de pertenencia común y un poder de acción conjunta. En este contexto entonces, consideraron importante que la adhesión de nuevos socios o países a la Red contemplara un proceso democrático de funcionamiento. A tal fin, habían establecido una serie de criterios base (el modelo operativo se definió en el marco del “*Plan 2007-2008*”) para incorporar nuevos socios y países:

- Generar conocimiento *cara a cara*, en forma presencial
- Generar conocimiento a través de procesos de intercambio
- Contar con el apadrinamiento de al menos un socio fundador

La Red contó con un “*Manifiesto*” que desarrolló aspectos éticos e inspiró la visión conjunta, y un “*Reglamento Interno*” que sirvió de marco para el desempeño de sus miembros y la toma de decisiones vinculadas a la gobernabilidad de la Red. En caso de que una organización rompiera con alguno de estos códigos, su pertenencia se vería condicionada, si bien hasta ahora no sucedió así. De la misma forma, la ausencia reiterada a las reuniones y/o el incumplimiento de las obligaciones acordadas hacía que las organizaciones miembros se vieran en la obligación de “*renovar sus votos*”, esto significó manifestar su deseo y disponibilidad para permanecer en la Red y cumplir con las responsabilidades. Esta renovación de votos se realizó de manera informal en las reuniones conjuntas, como manifestación expresa de interés y voluntad de cumplir con las pautas acordadas por la AyTS.

Los miembros de la red se vinculaban en dos planos cuyas acciones se retroalimentaban:

- El primer nivel o esfera se refería a la vinculación interna, denominado “*red interna*” o

“*red per se*”, que constituía el ámbito donde se desarrollaban las interacciones y los intercambios entre las organizaciones socias en la región Latinoamericana, y estuvo conformada por las organizaciones denominadas nodos inter-red de Brasil, la Argentina, Chile, Perú, Bolivia, Uruguay y Centroamérica.

- La segunda esfera, denominada “*red externa*”, fue el terreno donde se produjeron las relaciones e intercambios con otras organizaciones de arte y transformación social que no eran miembros de AyTS, y aquellas dedicadas a otras temáticas, dentro de América Latina, Europa, y en el futuro cercano, de otros continentes.

#### **4** Actividades Principales

---

En conjunto, las organizaciones consideraron imprescindible desarrollar acciones que permitieran, por un lado, construir una agenda cultural latinoamericana común y, por el otro, dar respuesta a problemáticas mundiales desde sus culturas, otorgándole protagonismo en el mundo a sus estrategias de integración social en el desarrollo equitativo.

Cada una de las organizaciones integrantes de la Red formó parte en su propio país de una o varias redes de arte y transformación social. Estos espacios tuvieron en cada lugar diferentes grados de construcción. Las redes nacionales trabajaron de manera autónoma, con ritmos y objetivos distintos según el país, pero siempre de algún modo unidos con la Red Latinoamericana, la que funcionó con espacios bilaterales o multilaterales de intercambio e información entre los miembros.

A partir del “*Plan de Acción 2007-2008*”, el nivel interno y externo se articularon de acuerdo a cinco campos de acción así definidos:

- *Plataforma internacional de comunicación para estructurar la acción conjunta*: consistió en el fortalecimiento de las estructuras de gestión y de coordinación de la Red a través de la construcción de una plataforma de comunicación virtual a nivel regional.
- *Formulación de agendas cruzadas*: este campo trabajó sobre la generación de información respecto de dos ejes. El primero, realizar un “*mapa general*” de la Red en la región. El objetivo del mapa fue que las organizaciones, al tener conocimiento de cuáles eran los cruces entre las acciones singulares, pudieran optimizar sus planes. Desde este conocimiento, que se estaba generando en conjunto, esperaban que surgieran posibles acuerdos de acción compartida entre dos o más organizaciones y, de esta manera, mejorar la eficacia general de aplicación de recursos en AyTS. El segundo fue un proyecto de acción conjunta entre las organizaciones, el mundo académico y los estados nacionales para la incidencia en políticas públicas en los cinco países miembros de AyTS.
- *Intercambios de conocimiento y formación*: aquí se incluyeron todas las actividades de AyTS que suponen el contacto directo (virtual o presencial, interpersonal o grupal) entre diferentes actores de las organizaciones. A través de estas actividades se compartieron, por ejemplo, las semejanzas existentes entre los modelos organizacionales, con el objeto de potenciar las fortalezas y combatir las debilidades de cada organización miembro. Además, se alentó la generación de espacios para el intercambio de experiencias, técnicas y visiones. Los intercambios grupales también contemplaron la invitación e

inclusión de organizaciones que, sin ser socias, eventualmente hubieran querido unirse. Finalmente, los *intercambios de conocimiento* involucraron a los jóvenes, equipos de docentes o artistas de las instituciones para el mejoramiento de las prácticas y la generación de proyectos educativos y didácticos que tomaban causas globales vinculadas a problemáticas continentales y planetarias.

- *Eventos de visibilidad pública*: el área contempló la realización de eventos públicos relacionados al arte y la transformación social, y la colocación de este tópico como capítulo de otros eventos artísticos, culturales o sociales ya existentes vinculados a esta temática. La intención fue utilizar esos eventos no sólo para mejorar la difusión de la temática que orientaba a AyTS, sino para multiplicar los recursos económicos globales vinculados al objetivo de visibilidad planteado.
- *Ampliación de la Red*: este campo de acción consideró la articulación de los socios de redes nacionales con diversos actores regionales. Trabajaron en la integración a la Red tanto de nuevos socios dentro de los países como la de nuevos países miembros. Este proceso contempló dos aspectos: el primero, la elaboración de criterios y mecanismos de ampliación; el segundo, la incorporación efectiva. Asimismo, se trabajó con universidades y centros de investigación para realizar registros, análisis y sistematizaciones de los procesos de la Red en todas las áreas. Concretamente, se buscó la elaboración conjunta de evidencia académica del impacto del arte en procesos de desarrollo social como eje transversal de todos los campos mencionados.

## **5 Estructura y Proceso de Gobierno**

---

Existía un Secretariado Ejecutivo, el órgano de decisión de la Red, que debía garantizar la acción efectiva y participativa, el cumplimiento de las acciones estratégicas dentro del plan acordado y la toma de decisiones que deviene de su representatividad. Dicho Secretariado estaba integrado por un representante de cada país miembro, es decir, cinco representantes. Cada uno de estos delegados podía estar acompañado por uno o dos co-representante/s de acuerdo al criterio de cada país. En 2007 participaron cuatro co-representantes: dos brasileños, un argentino y un peruano. Todos los participantes de este ámbito tuvieron voz y voto. La renovación de sus integrantes se producía cada dos años, y cada red nacional eligió a quien la representaba. El Secretariado se reunió cada dos meses en forma virtual a través del programa *Skype* (que permite tener conversaciones por medio del Chat y por telefonía vía Internet), y al menos una vez al año en forma presencial. La agenda se construyó en forma colectiva a través de los asistentes internacionales de cada organización representante del país.

Frente a la necesidad de lograr mayor operatividad el Secretariado acordó la creación de un “*Núcleo de Gestión*” que, como cuerpo complementario al Secretariado Ejecutivo, siguiese sus lineamientos y ejecutase las decisiones que este determinase.

De ese modo, ambos cuerpos –el Secretariado Ejecutivo como ámbito para la toma de decisiones y el Núcleo de Gestión como elemento ejecutante de dichas medidas- trabajaron complementariamente y al servicio de la Red. Finalmente cabe señalar que la Red no estaba constituida jurídicamente.

## **6 Estructura y Proceso de Gestión**

---

El Núcleo de Gestión de la Red fue el órgano ejecutivo y de coordinación general de las actividades y contó con voluntarios que apoyaron las tareas a su cargo. Operaba las decisiones del Secretariado y estaba conformado por cuatro funciones:

- Coordinación Ejecutiva
- Coordinación de Comunicación
- Coordinación de Recursos y Proyectos
- Coordinadores Nacionales (una persona por país)

Un miembro del Secretariado Ejecutivo era quien coordinaba el funcionamiento del Núcleo de Gestión de AyTS. Su función tenía una duración de dos años, y al finalizar el primer año se elegía al sucesor, de forma tal que en el segundo año del mandato ambas personas coordinasen.

El Secretariado Ejecutivo y el Núcleo de Gestión mantuvieron reuniones mensuales en forma virtual. La organización de las reuniones estuvo a cargo de la función de coordinación de comunicación del Núcleo de Gestión por ser los articuladores entre la Red y las instituciones asociadas en el plano nacional.

Por su parte, la Red contó con las siguientes comisiones de trabajo que dependían del Secretariado Ejecutivo:

- Recursos
- Comunicación
- Festivales
- Gestión de conocimiento

Las comisiones eran entidades consultoras y coordinadoras de los proyectos específicos que ejecutaban los integrantes de AyTS, en los que no era necesario que participasen todos. Las organizaciones integrantes de la Red se involucraron en los proyectos sólo si era pertinente que lo hicieran. Es decir que, al momento de convocarlas para la tarea, tuvieron en cuenta los intereses y habilidades de cada una de ellas.

Los encuentros anuales fueron los espacios de capacitación y evaluación orientados a la construcción colectiva. En este ámbito se reunieron todas las instancias de la Red: el Secretariado Ejecutivo, el Núcleo de Gestión y los coordinadores nacionales. Este espacio preveía la presencia de invitados especiales, de funcionarios de gobierno, organismos de financiamiento, empresas, entre otros actores estratégicos que hacían a la instalación de la temática en la agenda pública, en las políticas culturales y en agendas empresarias. En consonancia con la etapa fundacional, los encuentros fueron considerados una instancia privilegiada para la Red. La metodología que utilizaron en estos encuentros incorporaba enfoques y técnicas como el diálogo intercultural, la ruptura del pensamiento lógico, el desarrollo de la inteligencia sensible y corporal. Realizaron

dinámicas corporales que incluían juegos y ejercicios, los que permitían el conocimiento de las culturas desde la experiencia y no solamente en el plano teórico.

Por último, en el plano de la comunicación contaron con un *Blogspot* y distribuyeron un boletín electrónico mensual en el que publicaron la convocatoria a las reuniones, la agenda, los resultados y las novedades.

## 7 Patrimonio y Financiamiento

---

La Red contó con el apoyo económico de la Fundación Avina. Además, se propusieron recaudar fondos a través de otros organismos internacionales, especialmente de origen europeo. El presupuesto de US\$ 90.000 para el periodo mayo 2007- mayo 2009 estuvo destinado a la consolidación de la estructura de gestión. Se gestionó de manera descentralizada entre las organizaciones responsables de llevar adelante actividades clave. Paralelamente, se propusieron abrir una cuenta bancaria única y sostener la metodología de descentralización.

En 2007 no contaban con sede propia, utilizaban las sedes de las organizaciones integrantes de la Red como espacio de trabajo.

A excepción de las coordinaciones nacionales que percibían remuneración económica por su tarea, las restantes funciones eran de carácter voluntario.

## 8 Resultados Alcanzados

---

Entre los resultados más significativos se encontraron los siguientes:

- *Fortalecimiento de las organizaciones*: contar con espacios de intercambio y formación entre pares hizo que sus integrantes se capacitaran y además pudieran pedir ayuda ante situaciones de dificultades en la gestión, desmotivación, etc.
- *Mayor credibilidad ante los organismos de financiamiento*: producto de la “transferencia de confianzas” desde una organización a otra de la Red. El hecho de que una entidad contara con el voto de confianza por parte de una organización de apoyo financiero hacía que la otra también fuera reconocida por este. Por ejemplo, una organización de Brasil, luego de que fuera presentada ante el financiador por parte de un miembro argentino de la red que ya tenía contactos con la entidad de apoyo, recibió un subsidio para llevar adelante un proyecto.
- *Transferencia de herramientas “glocales”*: los dispositivos, procesos y herramientas que se crearon desde una perspectiva amplia y global se pudieron intercambiar para resolver y dar respuesta a los escenarios locales y viceversa. A modo ilustrativo se puede mencionar que la Red inició un intercambio entre escuelas argentinas y alemanas donde se aplicaban herramientas artísticas en el ámbito educativo. La experiencia se sistematizó y posteriormente se realizaron jornadas demostrativas del material audiovisual producido para evaluar los resultados generados en localidades de características

disímiles y de diferentes países.

- *Construcción colectiva de conocimiento*: en todos los procesos de la Red se establecieron instancias de producción de conocimiento, sistematizaciones, registro de aprendizajes, archivo de experiencias y circulación de conclusiones.

## **9 Principales Hitos, Cambios y Dificultades**

---

Se pueden reconocer al menos tres etapas a lo largo de la historia de esta Red:

1. *Durante 2003–2005*: de generación de confianza y construcción de vínculos. Desde el punto de vista de sus miembros, los viajes realizados en la Argentina, Brasil, Perú y Chile y el programa de intercambios, fueron fundantes de la Red pues permitieron tomar contacto con la cultura de cada lugar y posibilitaron la construcción de vínculos entre los participantes.
2. *Entre 2005 y 2006*: fue el período del desarrollo organizativo y el diseño del plan de acción. En abril de 2005 los miembros se reunieron en Santiago de Chile y acordaron un “*Plan de Acción*” de dos años, destinado a consolidar el funcionamiento de la Red como tal. También se redactó el “*Manifiesto*” de la Red, documento que contempló las visiones y misiones consensuadas por el conjunto de organizaciones miembros. A finales de abril de 2006, en el ámbito del festival *Juventude Transformando com Arte*, organizado en Río de Janeiro por uno de los socios de la Red, el Secretariado Ejecutivo estableció la necesidad de lograr una operatividad acorde al Plan de Acción definido previamente. Se elaboró así un proyecto denominado “*Consolidación de un Secretariado Ejecutivo y desarrollo de un Núcleo de Gestión*” que fue finalmente lanzado en Bolivia dentro del marco del *Sexto Festival Internacional de Teatro y Danza de Santa Cruz de la Sierra*, realizado del 19 al 29 de abril del 2007.
3. *A lo largo de 2007*: podría describirse como el período de la puesta en marcha del plan.

## **10 Principales Desafíos y Planes**

---

Respecto al propósito de la Red, se podrían marcar los siguientes desafíos:

- La construcción de un “puente” de colaboración e intercambio con otras organizaciones e instituciones de la región. Este puente fue un elemento estratégico para poder instalar la temática del arte y la transformación social en los mundos político, académico y público. La Red ha definido un primer puente de intercambios con Europa para instalar al arte como un capítulo central de la cooperación internacional para el desarrollo y para generar diálogos interculturales equitativos que resulten en el achicamiento de la brecha norte-sur. Los proyectos conjuntos de AyTS en la agenda cultural europea contribuirán al establecimiento de vínculos simétricos de cooperación entre ambos continentes. Al mismo tiempo, un desafío vinculado fue ampliar este puente de colaboración hacia el resto del mundo.

Relacionados con el funcionamiento de la Red, se identificaron estos retos:

- Implementar el plan de desarrollo, dado que la Red era muy joven aún y el descripto “*Plan de Acción*” había sido recientemente consensuado (fines del año 2006). Las actividades allí delineadas representaban el desafío de construir convergentemente a través de procesos de vinculación<sup>87</sup>.
- Fortalecer las redes nacionales de arte y transformación, incorporando nuevas redes y generando eventos que permitieran la visibilidad local de AyTS.
- Dar visibilidad a la Red desde las actividades de cada una de las organizaciones que la integraban.
- Sistematizar el proceso de alianzas, contar con un registro que permitiera conocer la experiencia, producir aprendizajes y diseminar los casos de los miembros.
- Crear una base de datos de fuentes de donantes y financiadores con acceso para todos los miembros de la Red.
- Fortalecer los canales de comunicación interna creando canales de intercambio predominantemente virtuales, como por ejemplo foros, teleconferencias, etc.

## **11** Recomendaciones

---

De este caso entonces, se pueden extraer tres recomendaciones:

- *La obtención de fondos es un medio para el fortalecimiento de una red:* si bien la fuerza colectiva de las redes facilita el acceso al financiamiento, la obtención de fondos no debe ser el objeto de conformación de la red.
- *Los objetivos básicos de la red tienen que ser establecidos por sus miembros de manera genuina:* hay que evitar constituirse por requisito de un organismo financiador, pues de esta manera se pueden desviar los objetivos fundantes de los miembros de la red en pos de los requerimientos de la entidad de apoyo.
- *Acordar las convergencias mayores permite sostener las divergencias:* las situaciones confrontativas son normales y en algunos casos necesarias. Algunas pueden ocasionarse como producto de diferentes puntos de vista entre los miembros, o conflictos de índole nacional que repercuten en la relación entre las organizaciones. Construir un “mapa de respeto” que incluya acuerdos superadores ayuda a transitar las situaciones conflictivas sin temor a la ruptura y a valorar las diferencias.

---

<sup>87</sup> Plan completo disponible en [www.artetransformador.blogspot.com](http://www.artetransformador.blogspot.com)



**15**

Práctica significativa y replicable:

**Proceso de Construcción de Vínculos de Confianza como Base Inicial de Conformación de una Red**

---

Esta práctica desarrolla un proceso orientado a la construcción de identidad colectiva, previa a la conformación formal de la Red Latinoamericana de Arte y Transformación Social. El procedimiento de articulación entre los miembros de la Red se desarrolló a través de una serie de viajes denominados “*sinérgicos*”.

---

**a) Problemática a la que Responde**

Los viajes sinérgicos fueron propuestos como una manera de evitar errores muy comunes en otros espacios colectivos que los miembros habían integrado, y que son típicos de las organizaciones que deciden iniciar el camino de la colaboración como, por ejemplo:

- Tener el impulso a pasar a la acción conjunta sin haber consolidado los vínculos ni establecido relaciones de confianza.
- Desarrollar pocos o casi ningún proceso pensado para lograr la generación de identidad colectiva a través de la creación de visiones compartidas y genuina fraternidad.
- Confundir entre mutualidad (compartir lo que existe), con la generación conjunta de algo nuevo que luego será compartido (crear lo que no existe).

**b) Quiénes Participaron en su Diseño**

La experiencia y convocatoria para realizar encuentros planificados con la intención de buscar alternativas, conocerse y saber a qué atenerse frente a estas problemáticas, fue apoyada inicialmente por la Fundación Avina y diseñada en conjunto con un grupo reducido de organizaciones. Con un perfil muy definido, la convocatoria original buscaba instituciones que fueran socias de dicha Fundación, estuviesen interesadas en la creación de conocimiento y buscasen conceptualizar lo que hacían y, finalmente, llevaran a cabo acciones de incidencia en tres niveles:

- Espacios de formación (danza, teatro, canto, circo, etc.) para la transformación individual de quienes participasen de sus programas.
- Producciones artísticas e intelectuales, participando en conferencias, debates y presentaciones o generando espacios de encuentro para y con la comunidad, introduciendo temáticas conflictivas universales (como la exclusión, la equidad, o la participación), o propias de esa comunidad y su propia memoria, para la

transformación de grupos, comunidades locales y la sociedad en su conjunto.

- Interacción con el Estado, a través de la generación de políticas públicas que permitan lograr escala en sus visiones, acciones e impactos para la transformación.

### c) Proceso de Desarrollo

Antes de describir el proceso de los encuentros llamados “*viajes sinérgicos*”, es importante aclarar qué entendía la Red por “*sinergia*”: se referían a la integración de unidades que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstas; es decir, cuando dos o más componentes se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de ellos, dando por resultado un producto de carácter innovador. Desde esta concepción es que se realizaron cuatro encuentros presenciales de alto intercambio y activa participación, que duraron cada uno de ellos dos semanas y contaron con la presencia de aproximadamente 30 personas en cada viaje. Fueron, cronológicamente, los siguientes:

1. Buenos Aires, Argentina, 2003
2. Fortaleza – Río de Janeiro, Brasil, 2004
3. Lima-Cusco, Perú, 2004
4. Santiago de Chile, Chile, 2005

Los objetivos se fueron estableciendo en forma participativa y quedaron registrados por escrito a lo largo de los encuentros:

- Mutuo conocimiento, integración y posible articulación entre los participantes del proceso.
- Observación, reflexión y devolución de las actividades de las organizaciones locales (del país al que se visitaba) por parte de instituciones visitantes.
- Conceptualización conjunta del rol de arte en la transformación social.
- Identificación de elementos claves para la futura elaboración de herramientas de medición de impacto del arte en la integración social.
- Identificación de los elementos de sustentabilidad y de la capacidad de asociatividad de este tipo de proyectos.
- Identificación de los campos de fuerza o círculos virtuosos que deben generarse en cada región para que se logre mayor visibilidad e impacto.
- Posibilidad de establecer acuerdos y alianzas entre todos los miembros de AyTS para hacer presentaciones conjuntas a fuentes donantes europeas o de otro origen.

### d) Herramientas Utilizadas y Procedimientos

Para el cumplimiento de estos objetivos, se definió que cada uno de los viajes tuviera una duración de dos semanas, y contara con una agenda de trabajo cuyos componentes comunes se describen a continuación:

- *Conocimiento del contexto socio-político:* los anfitriones del país relataron a los restantes participantes cuál era la situación contextual (informe cuali-cuantitativo), el estado de situación de las políticas públicas vinculadas con el arte y la transformación social y los principales referentes claves y funcionarios con quienes se podía trabajar allí.
- *Conocimiento de organizaciones:* se describieron las características de las entidades que integraban la Red y se las desarrollaba tomando en cuenta los siguientes aspectos:
  - Territorios
  - Actores
  - Metodologías pedagógicas
  - Producciones artísticas
  - Ideología y desarrollo conceptual
- *Naturaleza y cultura:* se seleccionaban lugares que tuvieran características específicas en cuanto a la relación entre naturaleza y cultura y la idiosincrasia del lugar, los que eran visitados durante el viaje. Debían cumplir con los siguientes criterios:
  - Ser representativos del lugar por sus paisajes o historia, por ejemplo, en Perú se visitó Machu Picchu.
  - Se desarrollen iniciativas de socios pertenecientes a la Red.
- *Espacio para la creación de un “nosotros” y definir la acción colectiva:* a partir de las experiencias vividas en cada país los visitantes realizaban un análisis grupal. La reflexión in situ permitió aprender de lo local y aportar según el lugar de origen de cada participante. Este intercambio alimentó los aprendizajes y la agenda común, pues al cierre del viaje, y como producto de lo vivido, se establecían las próximas acciones prioritarias, por ejemplo crear o fortalecer redes nacionales, fortalecer articulaciones locales de los miembros y/o dar visibilidad al arte para la transformación social. Estas iniciativas se enumeraban entre todos y luego se las seleccionaba por medio del mecanismo de votación.
- *Sistematización de la experiencia:* al finalizar cada viaje sinérgico se seguía el siguiente protocolo de registro:
  - Antecedentes
  - Memoria del encuentro
  - Aprendizajes y reflexiones
  - Acuerdos
  - Anexos (se incluyen los documentos producidos en el marco del viaje)

**e) Resultados Alcanzados**

Desde el punto de vista de la Red, los viajes sinérgicos como formas presenciales de establecer vínculos y articulaciones, fueron el puntapié inicial y fundamental para crear identidad colectiva y nuevas formas organizativas. La experiencia transcurrida permitió afirmar que estos viajes fueron un desafío y un logro indudable, y, teniendo en cuenta que se trata de una Red Latinoamericana, además produjeron una certeza de identidad regional, una apuesta común que fue la fuente de energía para muchos de los proyectos cotidianos. En el marco de este proceso, los participantes “viajeros” fueron creando AyTS y transformando las experiencias individuales en aprendizajes colectivos. En este sentido, se lograron elaborar dos hipótesis centrales:

- Existen muchas experiencias latinoamericanas de arte y transformación social que prefiguran imágenes de un tipo de sociedad justa y democrática. Construcciones organizativas, sociales y estéticas que expresan un modo de vivir en el que el conflicto puede ser una oportunidad para la creación colectiva, hechos en los que el arte se entienda ya no como productor de una mercancía colocada entre un “artista” y un “espectador”, sino como la generación social de símbolos transformadores.
- La articulación de una red de arte y transformación social puede convertirse efectivamente en un núcleo de producción política. Es decir, un espacio colectivo, creativo y sistemático que permita ayudar al impulso de una “revolución estructural” política, económica, cultural y social, y, finalmente, que produzca belleza y justicia, que cambie la realidad latinoamericana y que aliente procesos de transformación en lo local, lo regional y lo continental.

En definitiva, los productos tangibles de este proceso fueron tres:

- Conformar y posteriormente solidificar la Red.
- Diseñar un “Plan de Acción” con objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Construir colectivamente el “Manifiesto” y los principios éticos de AyTS.

#### f) **Sugerencias para la Práctica**

De la experiencia, AyTS enfatizó tres proposiciones para la práctica:

- Invertir en la realización de viajes y/o de reuniones presenciales con el traslado de los miembros. Aunque sea un esfuerzo significativo, resultó altamente recomendable para cualquier red.
- Compartir espacios de encuentro intercultural que trasciendan lo cotidiano. Esto permitió comprender la realidad socio-cultural de cada miembro de la red. Al mismo tiempo, *trabajar en esos espacios con una metodología lúdica* facilitó realizar una ruptura de la lógica habitual, de la inteligencia lineal y destrabar la creatividad y conciencia crítica para orientar la construcción de herramientas colectivas.
- Privilegiar el desarrollo de vínculos de confianza y objetivos comunes por sobre cualquier otra prioridad, más allá de los procedimientos utilizados, o que sean encuentros presenciales o virtuales

## **Anexo 1 - Datos de Contacto**

### ***Red Latinoamericana de Arte para la Transformación Social***

---

Núcleo de Gestión Buenos Aires de la Red Latinoamericana de Arte y Transformación Social.

**Web:** [www.artetransformador.blogspot.com](http://www.artetransformador.blogspot.com)

**E-mail:** [artetransformador@gmail.com](mailto:artetransformador@gmail.com)

#### **Integrantes por país:**

##### **Argentina:**

---

- Asociación Mutual Catalinas Sur
- Centro Andino para la Educación y la Cultura Música Esperanza
- Circuito Cultural Barracas
- Cre-arte
- El Culebrón Timbal
- Fundación Crear vale la pena
- La Grieta - Cultura sin Moño

##### **Bolivia:**

---

- APAC – Asociación Pro Arte y Cultura
- SICOR – Sistema de coros y Orquestas
- Teatro Trono, Compa

##### **Brasil:**

---

- Centro de Referência Integral de Adolescentes (CRIA)
- Grupo Cultural Afro Reggae
- Projeto Axé da Bahia
- Malasartes Projetos Culturais para Crianças e Adolescente Ltda
- Fundação Brasil Cidadão para Educação Cultura e Tecnologia
- CEPP- Centro de Estudos de Políticas Públicas - Programa Juventude Transformando com Arte

- Casa das Palmeiras
- Casa de Ensaio
- CIPÓ Comunicação Interativa
- Escola de Dança e Integração Social para a Criança e Adolescente

**Costa Rica:**

---

- Teatro Giratablas

**Chile:**

---

- Ciklos Organismo Teatral
- Circo Del Mundo
- Karukinká - centro de desarrollo humano

**Guatemala:**

---

- Caja Lúdica

**Perú:**

---

- Arena y Esteros
- Arpegio
- Bolaroja
- Generarte
- Kuntur Centro Nacional para el Arte y la Cultura
- La Gran Marcha de los Muñecones
- La Tarumba
- Teatrovivo
- Vichama

**Uruguay:**

---

- Saludarte

Nombre de la entidad:

**16****Red para la Tercera Edad de La Matanza**

---

La Red para la Tercera Edad de La Matanza estaba integrada por 29 organizaciones de la sociedad civil, entidades gubernamentales y profesionales del homónimo partido del conurbano bonaerense. Su objetivo se relaciona con promover los derechos de los adultos mayores y su integración en los niveles familiares, institucionales y comunitarios de esa localidad, la más densamente poblada de la periferia capitalina.

---

**1 Historia**

---

La Red para la Tercera Edad de La Matanza (la Red/ Red de la Tercera Edad) surgió en 2003 a partir de la preocupación de profesionales pertenecientes a distintas entidades del gobierno y comunitarias, que visualizaron problemas comunes en relación con los adultos mayores. Estos profesionales auto convocados, mayoritariamente vinculados a instituciones hospitalarias y organizaciones comunitarias del Partido de La Matanza, invitaron a otras entidades y personas que estuvieran en la zona trabajando con adultos mayores. El objetivo inicial fue intercambiar experiencias y generar estrategias que permitieran conocer mejor, y eventualmente revertir, las dificultades existentes, buscando resolver problemáticas críticas, por ejemplo, la externación hospitalaria de una persona de edad avanzada sin vivienda. En ese período inicial estaban convencidos que la solución y el foco de la tarea conjunta tenía que centrarse en crear hogares y centros de día para adultos mayores. Pero con el correr del proceso de desarrollo de la Red estos objetivos se fueron transformando.

Los miembros de la Red detectaron que ciertos temas vinculados a la población de la llamada “tercera edad”, eran considerados problemáticos por varias organizaciones, pero no tenían una estrategia al respecto. Entre ellos, se destacaban el problema de la cronicidad de patologías superables en corto tiempo y el de la superposición de los servicios. En los intercambios y en las reuniones iniciales observaban, por ejemplo, que las personas mayores recorrían las distintas áreas de salud y de asesoramiento, de instituciones privadas y gubernamentales, en busca de información, consejo y contención y encontraban diversos niveles de respuestas y apoyos que se ignoraban entre sí. Sin dejar de lado la propuesta inicial de trabajar por los adultos mayores y solucionar las situaciones críticas, se dieron cuenta que la articulación con el entorno y el desarrollo interno de la Red era tan importante como la construcción de hogares y centros. Así, pasaron a visualizar que el proceso de consolidación y sustentabilidad de la Red constituía un requisito indispensable para la obtención de resultados concretos con los adultos mayores. Finalmente, en 2007 iniciaron actividades de reflexión estratégica en torno a la posibilidad de constituirse jurídicamente.

## **2** Propósito, Impacto y Resultados Buscados

---

La Red para la Tercera Edad de La Matanza tuvo como propósito la integración familiar, institucional y comunitaria del adulto mayor, para mejorar su calidad de vida y propiciar un medio social saludable. La Red vinculó el concepto de calidad al ejercicio y cumplimiento de los derechos ciudadanos de los adultos mayores y al desarrollo de una vida plena, con dignidad, autonomía, atención, participación y autorrealización.<sup>88</sup> Desde la Red se buscó el cumplimiento de estos objetivos realizando tareas de promoción, prevención y asistencia de las personas mayores en el partido de La Matanza, junto con acciones de articulación y de reflexión conjunta sobre experiencias y metodologías de trabajo. Concibieron a la red *“como unidad y fortaleza, que se nutre de la circulación de información solidaridad, comunicación, energía, recursos, esfuerzo.... Todas ellas, herramientas a disposición de la buena voluntad de trabajar y permiten construir el poder para usar frente a la crisis, expandirse y multiplicarse”*, tal como señalaron en un documento interno del año 2007. Con esto en mente entonces, llamaron a su modelo de funcionamiento en desarrollo *“red de sostén”* y lo visualizaron como *“un entramado social que favorece y respalda a los adultos mayores.”* Entendían que esta modalidad de red de sostén era la mejor opción organizativa para lograr resolver, en una localidad determinada, la compleja problemática del adulto mayor.

El grupo de entidades que integraban la Red impulsaron la acción conjunta, ya que cada entidad en forma individual no podía enfrentar la tarea pendiente, ni en escala ni en variedad de servicios. Es por esto que buscaban unirse, intercambiar información, complementar servicios, ampliar la llegada a zonas alejadas e informar a la gente de los recursos comunitarios existentes, entre otros propósitos comunes.

## **3** Miembros de la Red

---

El grupo inicial, gestado en el municipio de González Catán, se fue extendiendo a otros lugares del partido de La Matanza, pues las dificultades eran similares. La convocatoria permanente realizada por la Red hizo que el número de sus integrantes se viera incrementado significativamente. En el año 2007 los miembros pertenecientes al equipo técnico permanente eran 10 y los restantes 19 pertenecían a la red ampliada. Este número incluía organizaciones vinculadas al sector público, la sociedad civil, profesionales y no profesionales de diferentes disciplinas abocadas al trabajo con la población adulta mayor del mencionado partido.

Las organizaciones y personas convocadas eran mayoritariamente desconocidas entre sí, y parte de la tarea se concentró en desarrollar conocimiento mutuo, más allá de la común urgencia por resolver situaciones problemáticas de la tercera edad, tales como la internación innecesaria o el abandono por parte de las familias. De allí entonces que el fortalecimiento grupal, el desarrollo de vínculos personales sólidos, junto con la construcción del espacio de trabajo conjunto, fueron aspectos muy cuidados por todos los integrantes.

---

<sup>88</sup> Los mencionados principios se encuadran en el Informe de la Segunda Asamblea Mundial sobre envejecimiento. Naciones Unidas. 2002. Madrid



La propuesta de integración a la Red estuvo focalizada en instituciones que compartieron dos características: pertenecer preferentemente al partido de la Matanza, aunque en 2007 empezaron a ampliar su alcance territorial, y trabajar con y para los adultos mayores de otras delegaciones. Al realizar una convocatoria tan amplia la Red conformada logró tener diversidad, y representantes de cada una de las delegaciones municipales que integran el partido de la Matanza. Su desarrollo y consolidación posterior mantuvo y reforzó el resultado buscado originalmente. La Red clasificó internamente a sus miembros según el grado de involucramiento cotidiano -de allí que se diferenciaban entre *“integrantes activos”* y *“amigos de la Red”*-. Los primeros manifestaron explícitamente su pertenencia, participando en las reuniones de trabajo y aportando la cuota societaria mensual que en 2007 ascendía a \$50. Los amigos adherían a la causa, colaborando en las actividades puntuales y proyectos específicos, pero sin realizar actividades continuas o cotidianas dentro de la Red.

La inclusión de nuevos miembros se encontraba abierta en 2007 y realizada de manera algo informal, aunque fue modificándose de modo paulatino. Originalmente cualquier entidad que quería integrar la Red era invitada a participar de las reuniones generales sin planificación previa. Con el tiempo, esto resultó ser poco eficaz. El hecho de contar en todas las reuniones con personas *“nuevas”* impedía el desarrollo planificado para cada encuentro y atentaba contra la dinámica de funcionamiento y la toma de decisiones. Por este motivo decidieron realizar reuniones explicativas para personas y organizaciones interesadas en integrarse a la Red, en donde se dieran cuenta de los objetivos y alcances de la misma. Estas *“reuniones introductorias”* de los nuevos miembros se establecieron con la misma frecuencia que las reuniones de trabajo conjunto (mensuales o quincenales según el periodo), y se realizaron unas horas antes del inicio de las reuniones generales.

Cabe destacar que también la modalidad inicial de pertenencia de los miembros a la Red, como representantes de entidades, se vio modificada con el transcurso del tiempo. Algunos de ellos se desvincularon de las organizaciones a las que representaban dentro de la Red, donde desempeñaban su tarea profesional; sin embargo, estas personas tomaron la decisión de seguir participando en esta a título individual. La Red entonces tuvo que evaluar la situación planteada y definir si los miembros la integrarían en carácter personal y/o como representantes de sus instituciones de pertenencia. Se consideró que para cumplir los propósitos de la Red tanto el compromiso personal como el institucional eran igualmente necesarios y complementarios. Por otra parte, la experiencia lograda con el aporte de esos profesionales no era algo a desestimar. Así entonces, la decisión resultante fue que estos miembros no solo podían, sino que debían continuar participando en calidad personal, y que lo harían de manera plena, con los mismos derechos y obligaciones que aquellos que representaban a una organización.

Por otro lado, si bien no contaban con mecanismos explícitos para la exclusión de los integrantes, la experiencia les indicó que *“el proceso mismo es el que hace que alguien se quede o se vaya.”*

Finalmente, la comunicación dentro de la Red estuvo centrada en el contacto presencial y el telefónico, aunque el correo electrónico también fue una herramienta muy generalizada.

#### 4 Actividades Principales

Las actividades se podían diferenciar según si estaban destinadas al sostén y la promoción de los adultos mayores o al fortalecimiento de la Red en sí misma.

- Sostén y promoción de los adultos mayores a través del desarrollo de proyectos, según las siguientes actividades:
  - Promoción de derechos: afirmación y desarrollo de los derechos ciudadanos. Al mismo tiempo se buscó difundir y generar conciencia de la discriminación, abuso y maltrato del adulto mayor. Se llevó a cabo por medio de la sensibilización comunitaria y el dictado de talleres y conferencias en organizaciones comunitarias. Asimismo, el equipo técnico de la Red brindó asesoramiento legal a quien lo requería.
  - Promoción de la salud: a través del apoyo técnico al *Programa Nacional de Cuidados Domiciliarios* de la Dirección Nacional de Políticas para Adultos Mayores del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Este Programa tenía por objeto evitar la institucionalización de las personas mayores en los casos en que no fuera necesario. Para ello, siempre en el marco del mencionado Programa, se capacitó a cuidadores domiciliarios y se brindó el servicio de atención a las personas que no contaban con recursos para costearlo por sus propios medios.
  - Promoción de la recreación: impulsaron el uso creativo del tiempo libre. Además de los talleres que ofrecían habitualmente en organizaciones de mayores y merenderos comunitarios, todos los años realizaron actividades socio-culturales en conmemoración del Día Internacional del adulto mayor. Esta celebración permitió el encuentro recreativo entre grupos de personas de edad de distintas localidades de La Matanza.
- Fortalecimiento de la Red:
  - Capacitación interna: el trabajo de fortalecimiento interno estuvo fundamentado en la capacitación conjunta y continua. Estos procesos se concentraban en la experiencia y en acciones concretas, en el intercambio de metodologías de trabajo y en la aplicación y testeado de propuestas de mejora e innovaciones dentro de la práctica cotidiana. Se trataron temas gerontológicos y de gestión de redes sociales.
  - Ampliación de la base de actores: la tarea de articulación con los distintos actores presentes en el territorio fue permanente. Algunos integraban la Red como miembros activos y otros solamente se contactaban de manera esporádica a través de un sistema de reciprocidad de servicios e intercambio de recursos.
  - Conceptualización e investigación para la acción: generaron sistematización y comprensión crítica sobre la tarea conjunta y difundieron públicamente los resultados. Durante las reuniones periódicas se propusieron tareas de conceptualización en sub-grupos que luego eran presentadas en espacios formales, tales como congresos, jornadas o encuentros (por ejemplo, en el

“Primer Congreso Iberoamericano de Psicogerontología” de la Universidad Maimónides, realizado el 2 de noviembre de 2005).

## **5 Estructura y Proceso de Gobierno**

---

La conducción de la organización estuvo configurada con un formato horizontal. Contó con una Mesa de Trabajo (Mesa) y carecía de jerarquías. La coordinación de este espacio se encontraba a cargo de sus participantes en forma rotativa. En este órgano, donde se tomaron las decisiones del conjunto, participaron activamente alrededor de nueve integrantes, los más comprometidos con el proceso, aunque podía intervenir cualquier miembro que demostrara interés.

Las reuniones generales solían ser mensuales, pero también quincenales o semanales, según las necesidades, y duraban entre tres y cuatro horas. Al iniciar la reunión construían el temario entre todos y la primera parte de la misma estaba dedicada al intercambio abierto sobre “*los temas que los afligen.*” Se trató de un momento muy valorado por los miembros, pues les permitió compartir las preocupaciones en torno a sus tareas y articular acciones y recursos, en pos de encontrar alternativas de solución conjuntas. Al finalizar la reunión transcribían el acta para su circulación y archivo.

Producto del crecimiento de la Red, en el año 2007 se instaló la necesidad de rever su situación legal, por lo que a fines de ese mismo año elaboraron una propuesta para crear una Asociación Civil y la constitución de su Comisión Directiva, tal como lo solicitaba la ley respectiva.

La evaluación de las tareas se realizó en las reuniones de trabajo, sin embargo en el año 2007, en vistas a la necesidad de revisar el modelo organizativo, realizaron un taller especial para ello. Durante varias horas de tarea conjunta los participantes reflexionaron en torno a tres ejes:

- El proceso personal en el marco de la Red
- La evolución de la Red
- Las expectativas a futuro

Esta evaluación permitió actualizar expectativas de cada uno de los integrantes respecto a la Red y actualizar la agenda común.

## **6 Estructura y Proceso de Gestión**

---

La gestión y el gobierno de la Red estuvieron a cargo de las mismas personas y se desarrollaban en las reuniones generales. Sin embargo, la gestión de las actividades se realizó en comisiones de trabajo organizadas a partir de las necesidades identificadas, en donde participaban un número mayor de organizaciones, profesionales y demás personas que se sumaron para la implementación de las tareas. Todas las actividades se desempeñaron voluntariamente. Las comisiones más habituales fueron las de Recursos, Proyectos y Eventos.

Cada comisión realizó un plan de acción que luego llevó a la Mesa para su aprobación. El grado de avance se evaluaba permanentemente en función de los objetivos y resultados allí planteados. También en este espacio se rindieron cuentas por el ingreso y egreso de fondos. En este sentido, las fuentes de financiamiento eran las siguientes:

- Aportes de los integrantes: estaba pautado que los integrantes realizaran un aporte de dinero mensual, y toda vez que se necesitara pagar gastos extras relacionados con las tareas colectivas.
- Aportes en especie: recursos variados, como el uso de la línea telefónica, traslados de participantes y elaboración de meriendas, almuerzos y otros elementos para eventos, etc. realizados por las organizaciones. Dentro de este rubro se consideraron el uso de áreas municipales y de espacios en organizaciones de la sociedad civil, integrantes de la Mesa.

La Red de Adultos Mayores contó en 2007 con folletería institucional, y en ese mismo año fueron seleccionados por una cátedra de la Carrera de Diseño de Imagen y Sonido de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires para la realización de un corto publicitario, tendiente a la sensibilización comunitaria y al posicionamiento institucional de la Red. Asimismo, la Red fue incluida como referencia en la temática de los adultos mayores en la *Campaña 2007* realizada por *Red Solidaria*, donde se promovió el compromiso en torno a cuatro sectores de población vulnerables (niños, personas con discapacidad, adultos mayores y mujeres), y cuyo *spot* fue difundido en espacios masivos, tales como los recitales realizados por el grupo musical *Soda Stereo*.

## **7** Patrimonio y Financiamiento

---

En 2007 las tareas realizadas por los miembros y/o amigos de la Red, eran voluntarias y *ad honorem*. En ese año, la Red no contaba con una sede física propia. Pero era posible que esta situación cambiase debido a que, como se señaló antes, en el marco de la campaña de *Red Solidaria* habían sido seleccionados por el grupo musical *Soda Stereo* como referentes de trabajo con la población mayor, y en 2008 recibirían una donación que podría destinarse a la compra de una sede. Sin embargo, asignar los fondos a la compra de un inmueble los enfrentaría a una serie de nuevas decisiones. A modo de ejemplo, entre otros temas significativos tendrían que pensar estrategias de desarrollo de recursos para el mantenimiento de la sede, ampliar la estructura de gestión, asignar horarios de atención al público, contar con personal rentado, etc.

Por último, no disponían de un presupuesto de funcionamiento definido.

## **8** Resultados Alcanzados

---

Entre los resultados más significativos se encontraron los siguientes:

- Relaciones construidas basándose en el respeto por la autonomía de decisión y acción de los integrantes respecto a la Red y de ésta en relación con terceros. Es habitual que las

personas e instituciones esperen recibir algo a cambio de las prestaciones que ofrecen o, por el contrario, que se sientan en deuda frente a quienes les dan. Esta situación se puede resumir en la pregunta “*qué nos van a pedir*”. Los ofrecimientos se fueron manejando de manera positiva, aceptándolos o no en base al análisis crítico de cada uno y a la experiencia de la propia Red.

- Crecimiento de la visibilidad de la Red, se la conocía aun por fuera de los límites del partido de La Matanza, producto de la confianza construida entre las organizaciones, la comunicación boca a boca realizada por ellas y las presentaciones formales desarrolladas. El hecho de que la *Red Solidaria*, en alianza con el grupo *Soda Stereo*, los hubiera seleccionado para su *spot* de la campaña iniciada en 2007 (y que estará vigente en 2008) con el objeto de sumar compromiso en torno a los adultos mayores, fue un hecho significativo, generador de una alta exposición pública.
- Construcción colectiva de conocimiento basado en la experiencia de sus miembros: los integrantes de la Red crearon un ámbito cotidiano de reflexión permanente, generando herramientas metodológicas a la luz de la “*conceptualización de las actividades conjuntas*” y del modelo de “*red de sostén*” comentado anteriormente. Ambas construcciones ordenaron la tarea y generaron claridad respecto de la relación entre los propósitos y lo que cada uno realizaba usualmente dentro de la Red.
- Fortalecimiento de sus integrantes: el intercambio de experiencias y recursos favoreció la resolución de un importante número de situaciones y casos concretos. De esta manera, los miembros se vieron fortalecidos en cuanto a la eficacia de las acciones específicas con los adultos mayores. De forma complementaria, aquellos que enfrentaban cotidianamente problemas humanos complejos y tenían que buscar formas de solucionarlos con recursos limitados, tuvieron contención y posibilidad de conseguir apoyo por parte de la Red frente al desgaste que padecían.

## **9 Principales Hitos, Cambios y Dificultades**

---

Se pueden reconocer al menos tres etapas a lo largo de la historia de la Red:

1. *De formación, durante 2003*: se auto- convocaron los miembros de la organización y se comenzó un proceso de conocimiento mutuo, construcción de vínculos personales y entre entidades, junto con la puesta en común y las decisiones sobre cuál sería el foco de la Red y cómo se priorizarían las problemáticas a resolver.
2. *De desarrollo, entre 2004 y 2006*: se produjo un salto en el desarrollo organizativo y se logró la conformación de comisiones. A partir de 2004 se inició la organización de un hito de la Red, las “*Jornadas Recreativas*” en espacios comunitarios y centros de salud. Por otra parte, en 2006 comenzaron a coordinar programas con la modalidad de gestión asociada con el Estado nacional, a través del apoyo técnico brindado a la Obra del padre Mario, una de las organizaciones integrantes de la Red.

De crecimiento y formalización, durante 2007: fue el momento en el que realizaron una evaluación del camino recorrido y se plantearon la necesidad de iniciar la tramitación de la

personería jurídica de la Red. Asimismo, la alianza realizada con Red Solidaria y la *banda* de rock *Soda Stereo*, consolidó una etapa de aumento de la visibilidad.

## 10 Principales Desafíos y Planes

---

Afirmaron que “*en pocos años de trabajo la Red ha brindado una serie de servicios con permanencia y eficacia.*” Con logros como los talleres de recreación o de prevención de la discriminación hacia las personas de edad como bagaje, tenían, en pos de su desarrollo, el desafío de sostener estas actividades.

Por otro lado se proponían, además, generar un salto de escala que les permitía llegar a organizaciones de adultos mayores a las que aún no habían contactado. Consecuentemente, se plantearon dos desafíos aceptados por todos sus miembros como la próxima meta: aumentar el número de los miembros sin perder la confianza mutua y ampliar el territorio de influencia fortaleciendo las articulaciones existentes. Además resaltaban que:

- La consolidación de la estructura de la Red desde el punto de vista legal es una tarea de formalización que sus integrantes visualizaron como inminente. Se trató, por ejemplo, de la tramitación de la personería jurídica como medio a través del cual consideran que profundizarán su autonomía y desarrollo económico.
- Si la Red toma la decisión de contar con una sede institucional propia y permanente se modificará la situación itinerante de sus miembros, propiciando un ámbito de trabajo de mayor calidad. Al mismo tiempo, y como ya se expresara, pone a sus integrantes en situación de tomar una serie de decisiones, tales como contar con un presupuesto establecido previamente, asumir el compromiso de contar con personal rentado, etc.

## 11 Recomendaciones

---

La Red valoró el espacio destinado a la reflexión conjunta y el intercambio entre sus miembros, de ahí que enumeró las siguientes recomendaciones:

- Crear y desarrollar ámbitos que aumenten el fortalecimiento vincular y generen el mejor cumplimiento de los propósitos. A modo de ejemplo, las acciones de sistematización y difusión, que pueden parecer abstractas, resultan muy positivas para mejorar las tareas cotidianas. Junto con ellas, los espacios de apoyo mutuo son un eje poderoso de contención y de fortalecimiento de los vínculos, pero también de mejora en la calidad de la tarea al interior de cada organización y en el trabajo de cada persona. Esto sucede generalmente cuando se trata de personas y organizaciones que trabajan en un campo social crítico.
- La potenciación y socialización de los recursos permiten resolver situaciones problemáticas comunes. El intercambio de recursos, para que sea verdaderamente sinérgico y propicie un flujo eficaz en la dirección necesaria, debe organizarse, registrarse y pautarse de forma muy estricta y ordenada.

**16**

Práctica significativa y replicable:

**Diseño de un Mapa de Relaciones Institucionales como Herramienta Estratégica para la Optimización de los Recursos de una Red**

---

Esta práctica explica el proceso de diseño de un mapa de relaciones institucionales, según el tipo de vínculo que los miembros de la Red para la Tercera Edad de La Matanza establecieron o podrían establecer con cada uno de los actores identificados. Esta herramienta está orientada a la construcción y articulación de recursos colectivos para aumentar la eficacia en el cumplimiento de la misión de la Red.

---

**a) Problemática a la que Responde**

En 2003 los integrantes de la Red identificaron la ausencia de organizaciones destinadas a atender las demandas complejas de los adultos mayores desde la perspectiva de sus derechos, al mismo tiempo que encontraron profesionales y organizaciones que superponían esfuerzos innecesariamente. De allí que sus fundadores visualizaron el trabajo en red y la articulación de distintos actores como una opción organizativa, pues ello permitiría coordinar una correcta utilización de los distintos recursos que poseían las organizaciones y los individuos en distintos escenarios de necesidades sociales complejas.

Asimismo, previeron la dificultad que significaba incluir en una misma red a todos los actores que hacen al abordaje integral de la problemática que los agrupa, pues además de que probablemente fuera innecesario, la escala y complejidad resultante harían ineficaz el trabajo de la Red en ciernes. Por tanto, se propusieron realizar un “*mapa de actores*” de manera de socializar los recursos y tramas de contactos de cada uno de los integrantes de la Red, sin incluirlos formalmente como integrantes. Dicho *mapa* permitiría establecer o profundizar el trabajo asociado con los actores identificados como estratégicos, de manera de mejorar el aprovechamiento de los recursos existentes y promover la generación de sinergias y articulaciones entre ellos. Al mismo tiempo, trataron de evitar aquellas situaciones problemáticas muy comunes en el sector social, como la superposición de acciones entre actores interesados en un mismo tema, el desconocimiento de las actividades que realizan las organizaciones que trabajan en el mismo campo o la atomización de recursos individuales de los miembros de una red.

**b) Quiénes Participaron en su Diseño**

El desarrollo del *mapa de actores* fue tratado en el marco de las reuniones de la Mesa de Trabajo de la Red por tratarse de un aspecto estratégico para el cumplimiento de su propósito. Una vez que hubo un acuerdo explícito para realizarlo y dada la envergadura de la tarea, se conformó un equipo de trabajo a cargo de su ejecución. Si bien todo el equipo de la Red se involucró en este proceso, dos personas integrantes de la Mesa coordinaron el relevamiento y los restantes

miembros fueron convocados como fuente de información. Además, personas amigas de la Red colaboraron en forma voluntaria brindando soporte tecnológico para el desarrollo y diseño gráfico del mapa.

### **c) Proceso de Desarrollo**

El proceso de relevamiento de información tuvo en cuenta las siguientes premisas:

- La modalidad de construcción de las redes: se trataba de contratos abiertos, dentro de los cuales los participantes recibían y aportaban en función de sus intereses y posibilidades.
- La confianza como baluarte de la red: para que una red se nutra de los aportes de distintos grupos requiere de la confianza como un componente básico para su correcto desarrollo y funcionamiento. Es la confianza la que habilita otros procesos, por ejemplo la sinergia, dando por resultado un producto superador de las cualidades de sus elementos.

Desde esta concepción es que se inició el mapeo de actores, tipificando las relaciones que la Red ya establecía, o podría eventualmente establecer, de manera de identificar sus aliados, diferenciándolos de aquellos en quienes encontraría resistencias o diferencias ideológicas. Además se trabajó prudentemente, considerando que los integrantes de la Red ofrecerían sus redes de contactos individuales a favor del conjunto.

El plan de trabajo previó que sería realizado *ad honorem* y con recursos económicos escasos. El desarrollo de la tarea, durante dos meses en 2005, requirió de una serie de encuentros presenciales de alto intercambio y activa participación de los coordinadores del mapeo con distintos referentes claves, de manera tal de poder pautar los criterios y metodología de trabajo. En este sentido, el equipo tomó herramientas vinculadas a la construcción de *mapas georeferenciales*, mapas de vínculos, redes sociales, etc. En 2007, en el marco de una evaluación de la Red en su conjunto, el mapa estaba siendo actualizado.

### **d) Herramientas Utilizadas y Procedimientos**

A lo largo de los encuentros, la identificación de los distintos actores se fue estableciendo en forma participativa entre miembros de la Red, organizaciones presentes en el territorio y otros referentes claves. El plan de trabajo contempló los siguientes pasos:

1. Reconocimiento del contexto local:
  - Estado de la cuestión en el partido de La Matanza. Inicialmente se relevaron datos sociodemográficos de las personas mayores de 60 años del partido, las políticas públicas vinculadas con la población de edad, principales referentes claves y funcionarios de gobierno.
  - Organizaciones de la sociedad civil presentes en La Matanza. Esta tarea tuvo en cuenta los siguientes aspectos: localización, servicios que brinda y marco



conceptual desde el que desarrollan su tarea.

2. Reconocimiento del contexto provincial y nacional:

- Conocimiento de las políticas públicas provinciales y nacionales. Se relevaron los organismos provinciales y nacionales vinculados a la población mayor y las acciones que éstos llevan adelante.
- Organizaciones claves ubicadas fuera del territorio de La Matanza. Se buscó información relacionada con organizaciones de la sociedad civil, universidades u otras instituciones para ser incluidas por su valor estratégico a los fines de la Red.

3. Categorización de la información. Una vez identificados los actores se agruparon según los siguientes criterios:

- Identificación de elementos claves para la futura colaboración
- Existencia o no de conocimiento mutuo
- Posibilidad de integración y/o articulación
- Posibilidad de establecer acuerdos y alianzas
- Capacidad de asociatividad
- Grado de coincidencia con los propósitos de la Red
- Grado de coincidencia con el marco teórico de la Red
- Identificación de elementos disonantes o amenazadores de los propósitos de la Red

4. Diseño del mapa. Esto se hizo según las siguientes tipologías de relaciones:

- Alianza permanente: relación existente que perduró en el tiempo
- Alianza inestable: relación con participación interrumpida
- Alianza subordinada: relación de dependencia con alguna entidad miembro
- Alianza eventual: relación basada en una participación específica y puntual
- Enfrentamiento: relación basada en la oposición
- Potenciales: relación a desarrollar y/ o profundizar

**e) Resultados Alcanzados**

El mapeo de relaciones institucionales le permitió a la Red:

- Visibilizar los actores vinculados a ella, según tipo de actor y grado de relación.
- Establecer un plan de ampliación y de fortalecimiento de sus bases de apoyo.
- Favorecer aspectos operativos y ser un indicador positivo de confianza de los integrantes respecto de la Red como espacio de pertenencia.

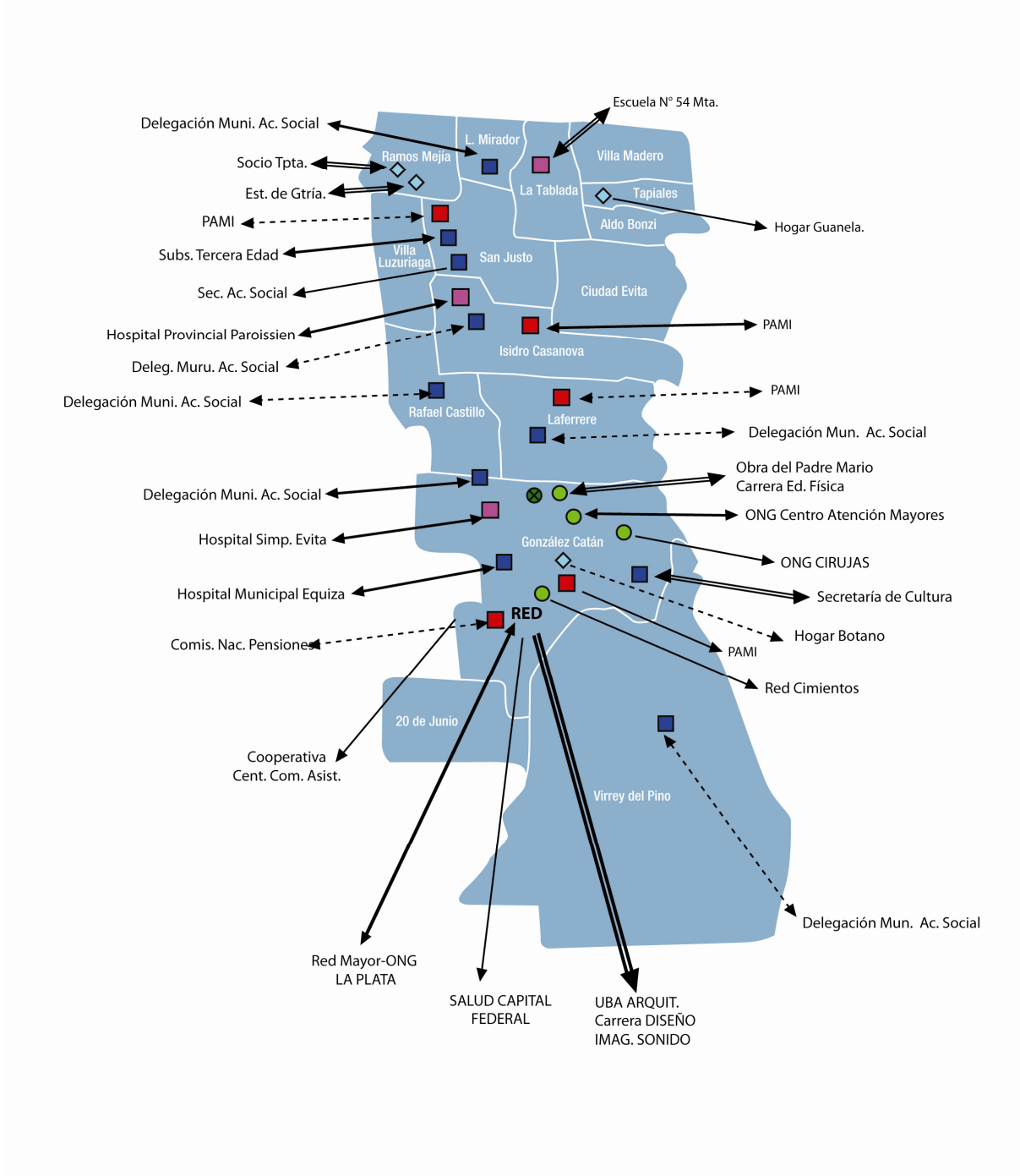
- Prevenir conflictos y optimizar los recursos disponibles para fortalecer a las organizaciones asociadas. De este modo se logró mejorar la calidad de vida de los adultos mayores.

#### f) **Sugerencias para la Práctica**

Los integrantes de la Red realizaron las siguientes recomendaciones:







- Hacer visible y explícito con quienes y de qué manera se relaciona una red, dado que establecer redes de relaciones forma parte del proceso de generar vínculos de colaboración, pero no los garantiza. A la Red, esta metodología le facilitó dos elementos: prevenir conflictos con eventuales socios y establecer asociaciones estratégicas con organizaciones de diverso tipo.
- Tener claridad respecto de las cualidades positivas y negativas de los vínculos reales y potenciales. En línea con la primera recomendación, ello permite reconocer las articulaciones que deben fomentarse para fortalecer la complementariedad y las que deben evitarse. Como producto de esta diferenciación y complementación, surgen nuevos conocimientos, recursos y tecnologías para la red.
- Tratar cuidadosamente la creación de un mapa de *“los que son tus amigos o tus oponentes”* y gestionarlo con aún más precaución una vez creado, porque genera una información que es relativa en el tiempo y puede modificarse sustancialmente. Al ser datos muy delicados e inestables, deben circularse con prudencia dentro de un marco donde son muy importantes los acuerdos de confidencialidad. Además, muchos de los datos que figuran en el mapa como recursos comunes son contactos de personas que los brindaron a la Red y dejaron de ser un *“contacto individual”* para integrar *“la bolsa de recursos comunes.”*
- Contar con acceso a recursos informáticos y con conocimientos básicos en la materia para la implementación concreta del mapeo.
- Planificar de manera realista el cumplimiento de los plazos previstos. Trabajar con personas voluntarias, a veces, alarga los plazos. Este aprendizaje le sirvió a la Red para comprender que en la evaluación del tiempo que lleva cada tarea, cuando se trabaja de manera voluntaria conviene duplicar o triplicar los cálculos establecidos originalmente.

## Anexo 1: Mapa de Actores






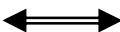


### Mapa de Actores

#### Descripción institucional:

- Nacionales \_\_\_\_\_ 
- Provinciales \_\_\_\_\_ 
- Municipales \_\_\_\_\_ 
- Privados \_\_\_\_\_ 
- ONG \_\_\_\_\_ 
- Cooperativa \_\_\_\_\_ 

#### Tipo de Relaciones que se establecieron:

- Alianza permanente: Relación actual que perduró en el tiempo. 
- Alianza inestable: Relación con participación interrumpida. 
- Alianza subordinada: Relación de dependencia con alguna entidad. 
- Alianza eventual: Relación basada en una participación específica y puntual. 
- Enfrentamiento: Relación basada en oposición. 
- Potenciales: Relaciones a desarrollar y/o profundizar. 

## **Anexo 2 - Datos de Contacto**

### ***Red para la Tercera Edad de La Matanza***

---

**E-mail:** red3edad@yahoo.com.ar

#### **Instituciones integrantes:**

#### **Actores públicos:**

- Hospital Municipal Equiza. González Catán: alianza permanente
- Hospital Provincial Paroissien. Isidro Casanova: alianza permanente
- Hospital Provincial Simplemente Evita. González Catán: alianza permanente
- Delegación Municipal Virrey del Pino: alianza inestable
- Delegación Municipal González Catán: alianza permanente
- Delegación Municipal Laferrere: alianza inestable
- Delegación Municipal Rafael Castillo: alianza inestable
- Delegación Municipal Lomas del Mirador: alianza permanente
- PAMI Sede San Justo: alianza inestable
- PAMI Sede Isidro Casanova: alianza permanente
- PAMI Sede González Catán: alianza inestable
- PAMI Sede Laferrere: alianza inestable
- Comisión Nacional de Pensiones Asistenciales Sede González Catán: alianza inestable
- Secretaría de Cultura Municipal. González Catán: relación potencial
- Secretaría de Acción Social Municipal. San Justo: alianza eventual
- Subsecretaría Municipal de la Tercera Edad. San Justo: relación potencial

#### **ONG:**

- Centro de Atención del Adulto Mayor (CAM) Obra del Padre Mario. González Catán: alianza permanente
- Red Cimientos. Organización Comunitaria. González Catán: alianza eventual
- CIRUJAS. González Catán: alianza eventual
- Red Mayor. La Plata: alianza permanente
- Obra del Padre Mario. Profesorado de Educación Física. González Catán: relación potencial

#### **Instituciones privadas:**

- Hogar Botaro. González Catán: alianza inestable
- Hogar Guanela. Tapiales: alianza eventual
- ISALUD. Capital Federal. Alianza eventual.

**Cooperativas:**

- Centro Comunitario Asistencial. Gonzáles Catán: alianza eventual

**Ámbito educativo:**

- Universidad de Buenos Aires. Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo; Carrera de Diseño, Imagen y Sonido. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: relación potencial
- Musicoterapeuta. Escuela Provincial N° 54. La Tablada: relación potencial
- Socioterapeuta privado. Ramos Mejía: relación potencial
- Estudiante de geriatría privado. Ramos Mejía: relación potencial