



Herramientas para el Fortalecimiento de las Organizaciones Comunitarias

Redes Territoriales para Organizaciones Comunitarias



Secretaría de
Inclusión Social



Ministerio de
Desarrollo Social
Argentina

PRESIDENTE DE LA NACIÓN

Dr. Alberto Ángel Fernández

JEFE DE GABINETE DE MINISTROS DE LA NACIÓN

Dr. Juan Luis Manzur

MINISTRO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN

Sr. Juan Horacio Zabaleta

SECRETARIA DE INCLUSIÓN SOCIAL

Lic. Laura Valeria Alonso

DIRECTORA NACIONAL DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Lic. Paula Tardón

DIRECTOR DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA SOCIEDAD CIVIL

Lic. Emanuel Matías Damoni

DIRECTOR DEL CENTRO NACIONAL DE ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD

Dr. Luis Antonio Palmeiro

COORDINADORES ÁREA DE GÉNEROS Y DIVERSIDAD SEXUAL

Lic. Cecilia Vacas

Lic. Javier Wenger

El lenguaje es producto de la realidad, al mismo tiempo que la construye. En ese sentido, la serie que les presentamos está escrita en lenguaje inclusivo, como una apuesta a contribuir a la creación de una realidad menos sexista; y en un esfuerzo por cambiar el lugar hegemónico dado a los varones, reconociendo diversidades y disidencias, por lo que la escritura de estos materiales procura no ser androcéntrica, binaria ni excluyente.

Es por ello que de las diversas formas que puede tomar el lenguaje inclusivo hemos optado por tomar a la E, ya que el uso de la x -por ejemplo- haría que el material no fuese posible de lectura en programas para personas no videntes. Por este mismo motivo, los textos no están justificados y las imágenes se encuentran descriptas.

Es de destacar que algunos conceptos escritos en masculino, como por ejemplo “actores sociales” hacen referencia no a un individuo sexuado sino a una identidad sin especificar, que puede ser una organización.

Coordinación General

Mariana Vilaseco

Equipo de Elaboración de Contenido

Andrea Nigro Basteiro - Rodrigo Galeani Calvín -

Ana Castagnino - Viviana Fridman - Milagros Puig -

Mariana Vilaseco - Cecilia Vacas - Lucía Manusovich-

Micaela Manteiga - Javier Wenger

Equipo de Edición

Milagros Puig - Rodrigo Galeani Calvín

Equipo de Diseño

Ayelén C. Oturakdjian

Este material fue editado en
Mayo del 2022

Prólogo

En diciembre de 2019 iniciamos una nueva etapa de la Argentina con la profunda convicción de reconstruir el tejido social y productivo devastado tras cuatro años de especulación financiera y endeudamiento con su trágica contracara social: aumento de la desocupación, pobreza, desigualdad e indigencia.

Sobre este punto de partida nos propusimos recuperar al Estado como instrumento de desarrollo económico con inclusión social para todo el pueblo argentino, a lo largo y a lo ancho de nuestro territorio nacional.

En esa línea de concebir la política pública y la gestión pública con un compromiso social y responsabilidad solidaria, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDS), a través de la Dirección Nacional de Fortalecimiento Institucional, se propuso recuperar la experiencia en el trabajo con las organizaciones comunitarias. Éste ha sido un importante pilar en las políticas públicas con una perspectiva de inclusión social y desarrollo de las comunidades.

Como lo ha mostrado la experiencia, el aporte que realizan las organizaciones comunitarias al desarrollo de los barrios y al bienestar de las familias es central. Son las organizaciones comunitarias las que con sumo esfuerzo, dedicación y solidaridad, han jugado un papel central en la contención afectiva y en la resolución material y concreta de las múltiples necesidades de la población vulnerada, en particular luego de los efectos de la política económica neoliberal.

Ese compromiso con les otros, quedó evidenciado en contextos económicos de crisis como los que vivimos en 2001, y en estos dos últimos años frente a la pandemia del COVID-19 nuevamente las organizaciones pusieron de manifiesto su compromiso social llevando adelante tareas de prevención, asistencia y cuidado.

Desde el Estado Nacional, valoramos ese gran esfuerzo y es por eso que queremos recuperar la experiencia de trabajo conjunto que alguna vez tuvimos, para potenciarla y enfrentar, con mejores resultados, los nuevos desafíos que se nos presentan.

Desde una perspectiva multidisciplinaria, y desde una visión del desarrollo sostenible y con igualdad de género e igualdad social, nos propusimos diseñar estas herramientas de fortalecimiento para las organizaciones comunitarias. Sabemos que es tan sólo un primer paso en esta ardua tarea. Esperamos que sean de gran utilidad tanto a les líderes comunitarios, integrantes de organizaciones, agentes del Estado en sus tres jurisdicciones y cualquier persona interesada en aportar con su trabajo para el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones comunitarias.

Estamos convencidos de que el desarrollo de una Argentina Unida sólo será posible con un Estado presente que cumpla el rol de garantizar el ejercicio de los derechos de todes les habitantes de nuestro país. Y también un Estado que trabaje codo a codo con organizaciones comunitarias fuertes y comprometidas con el bienestar de quienes menos tienen.

Aclaración a la lectura

La producción de un material de capacitación tiene como punto de partida dos reflexiones: lo que se quiere comunicar y a quién está destinado. En función de ello, se ajustan los objetivos, planteos, lenguajes, posiciones, en fin: el mensaje y la forma en que se transmite.

La redacción de esta guía de capacitación para organizaciones de la sociedad civil tiene el riesgo que tiene cualquier material que transmite un mensaje a organizaciones que son, inexorable y saludablemente, heterogéneas.

Heterogéneas en sus historias, en sus trayectorias, en sus sueños y anhelos, en sus formas de organización interna, en sus localizaciones geográficas y así podríamos continuar nombrando otras diferencias...

Esta diversidad es un símbolo de fortaleza y un signo al que apostamos: trabajar con un amplio

abanico de organizaciones de nuestra amada patria.

Sabemos que en los contenidos que integran esta guía se mencionarán aspectos que para algunas organizaciones son obvios y que algunas cuestiones o saberes que, humildemente, se pretenden transmitir, son conocidos o redundantes.

A esas organizaciones, simplemente, apostamos a poder contribuirles a la hora de sistematizar aspectos, metodologías o fijar contenidos.

Ahora bien, en la gran diversidad de actores con los que el MDS trabaja, existe también un conjunto amplio de organizaciones cuyos niveles organizativos son mucho más embrionarios.

Aspiramos a que este material pueda ser útil para todos, todas y todes, especialmente para quienes son el eslabón más débil de las organizaciones de la sociedad civil.

Contenido

REDES TERRITOTIALES	5
Diferencias entre la Acción Competitiva y la Acción Colectiva	5
¿Por qué redes?	5
ACTIVIDAD 1	7
Redes	8
¿Qué es una red comunitaria?	8
Características de las redes	8
Tipos de redes	8
ACTIVIDAD 2	9
Integralidad	10
Organizaciones de Segundo y Tercer grado	10
ACTIVIDAD 3	11
Red de Vínculos y Grupalidad	12
¿Grupos o conglomerados?	12
De la jerarquía a la heterarquía	12
ACTIVIDAD 4	14
Concepto de rol	15
Problematización	16
Metodología de la Intervención	17
Análisis situacional o diagnóstico comunitario	17
Herramientas para la Intervención	18
Mapeo territorial	18
Claves para el mapeo	18
¿Qué es el mapeo colectivo?	18
ACTIVIDAD 5	19
Recursero	20
El Sociograma	20
ACTIVIDAD 6	22
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS	23

Redes Territoriales

¿De qué nos vamos a ocupar en esta guía?
¿Para qué les puede servir?

En esta guía vamos a tratar de contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué son las redes comunitarias?
- ¿Por qué son importantes las redes de organizaciones?
- ¿Cuál es el objetivo de trabajar en red?
- ¿Cuál es la importancia de la participación de las organizaciones comunitarias dentro de esas redes?
- ¿Cómo vemos nuestra comunidad?
- ¿Cómo nos vemos dentro de nuestra comunidad?
- ¿Qué es un mapeo territorial?

Con estas respuestas ustedes podrán saber:

- Si su organización conoce su comunidad.
- Si su organización conoce la importancia de tejer redes.
- Si su organización tiene la necesidad de participar en redes de organizaciones y el valor que tendría para lo que ustedes hacen.

- Cómo visualizar en un mapa las redes de organizaciones existentes en un territorio

Diferencias entre la Acción Competitiva y la Acción Colectiva

“Si caminas solo, llegarás más rápido; si caminas acompañado, llegarás más lejos.”

(Proverbio anónimo)

¿Por qué redes?

Vamos a tratar de mirar con nuevos ojos, de descubrir ‘nuevas tierras’, allí mismo donde se ha vivido siempre. Las redes no son algo que empieza a existir ahora, porque se pusieron de moda. Las redes han existido siempre. Lo que nosotros no hacíamos era visibilizarlas, comprenderlas, pensarlas. No las veíamos porque llevamos siglos de pensamientos dicotómicos: blanco o negro, bueno o malo, juntas o separadas.

¿Cómo salir de un tipo de pensamiento en el que todos hemos sido formados, que es el tipo de pensamiento instituido, legitimado, el modelo cultural validado, que es el pensamiento mecanicista y pasar a un pensamiento dinámico y encarnado?

Primero tendremos que analizar esta invención de la modernidad, esta idea de que somos "individuos": ¿qué es un individuo? Las ideas de sujeto-individuo-ciudadano nacen juntas, el núcleo está en concebirnos como seres independientes, como personas aisladas que "forjan su propio destino". Esto nos hace construir una noción completamente absurda del ser, que es la idea de que es posible la independencia absoluta.

Hoy, la experiencia en las redes sociales y la virtualidad empiezan a poner en evidencia el absurdo de esa independencia. Si consideramos las condiciones básicas para la vida, es absolutamente imposible la independencia, ningún ser vivo puede ser independiente. La idea de las redes tiene que ver con un cambio global, ya no de paradigma: salimos de ese mundo de partículas aisladas para entrar a un mundo de una vida entramada. Ésta es la gran transformación contemporánea.

Las redes no son redes fijas, son redes de intercambio. Hoy, incluso la física ha dejado de hablar de un átomo, de una partícula elemental, para partir de la noción de cuerda, de vibraciones y de pensar todo desde el intercambio. Pero si nosotros pensamos así, ya no podemos usar las viejas cartografías.

"Para nosotros el individuo humano es un ser de necesidades que sólo se satisfacen socialmente, en relaciones que lo determinan. El sujeto no es sólo un sujeto relacionado, es un sujeto producido. No hay nada en él que no sea la resultante de su interacción con otros, grupos y clases."
Vicente Zito Lema y Enrique Pichon-Rivière.

No se trata de encontrar mejores respuestas a las viejas preguntas.



Se trata de sensibilizarse para ser capaces de generar nuevas preguntas.

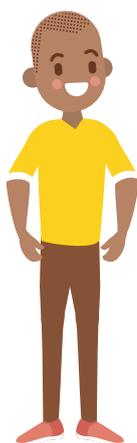


Redes

¿Qué es una red comunitaria?

Una red comunitaria es un entramado solidario de organizaciones de la sociedad civil, instituciones gubernamentales o privadas y/o personas humanas, que articulan acciones determinadas para dar respuestas a problemáticas o situaciones que, desde lo individual, resultaría más complejo abordar. Por ej., el mejoramiento del espacio urbano en un barrio o la incorporación en agenda pública de un tema específico.

Ninguna organización, por sí sola, puede abordar integralmente todas las temáticas o problemáticas que revisten un interés particular en un momento dado. Cada una tiene un saber específico que se potencia al trabajar colectivamente.



Un club de barrio que detecta una problemática de violencia intrafamiliar debe recurrir a otra organización especializada en esa temática.

Cada vínculo es un 'hilo' que forma parte del 'tejido' de una trama que busca dar contención a diversas cuestiones a solucionar. Como dijimos más arriba, el Estado y el sector privado pueden –y en el mejor de los casos, debieran– estar incluidos en la red, respetando los roles de cada quién, con lo que se ampliarán los alcances potenciales de cada acción y se optimizará la metodología del trabajo.

Características de las redes

- Es flexible y dinámica.
- Es un espacio de acción, pero también de reflexión social.
- Debe tener interacciones regulares. Es decir, no puede ser simplemente declarativa.
- Se debe incentivar constantemente la participación de todes les integrantes.

- El interés o los intereses por el/los que se constituye la red debe/n ser común/es, no partidario/s ni lucrativo/s.
- Sus intervenciones deben ser multidimensionales.
- Las vinculaciones deben ser heterárquicas, esto es, el liderazgo es rotativo.
- Está motivada por la solidaridad.
- La información debe circular horizontalmente, sin filtros ni condiciones.
- Se debe incentivar constantemente la participación de todes les integrantes.

Tipos de redes

- Según actores: interpersonales, intergrupales, interinstitucionales.
- Según ámbitos de intervención: intracomunitarias o intercomunitarias.
- De acuerdo al funcionamiento: visibles o invisibles.
- Circunstanciales o estables.
- Espontáneas, estructuradas o institucionalizadas.



Las redes pueden ser una oportunidad para destacar los valores de reciprocidad, cultura colectiva y la búsqueda de nuevos modelos de participación más abiertos y plurales que, sin dudas, surgirán en base al conflicto y al disenso.

Buscamos la construcción colectiva de vínculos y acuerdos que propicien el reconocimiento y el respeto de lasdiferencias..



Cabe destacar que, muchas veces, se habla de redes comunitarias haciendo referencia a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs), presentes en la "Guía de Comunicación Integral". Allí, más bien se relaciona el concepto de red con el acceso comunitario y equitativo a Internet y a los dispositivos que permiten una conexión a la misma.

Integralidad

Para fortalecer los lazos que unen a nuestra organización con la comunidad que integra, tenemos que atender un aspecto fundamental: la integralidad. Esta aplica tanto a nuestras metas, como a nuestras evaluaciones, nuestras acciones colectivas, nuestras tácticas y estrategias.

Este concepto posee dos sentidos:

- En la mirada, desde el respeto a la construcción territorial.
- En la gestión, desde la articulación intersectorial, multiactoral e interjurisdiccional.

Cuando miramos el territorio, antes de empezar a pensar qué vamos a hacer, podemos tener en cuenta la integralidad en nuestra mirada.



Cuando empezemos a andar con nuestro proyecto, habrá quienes caminen a nuestro lado en el mismo sentido, habrá quienes compartan algunos momentos y otros no, y habrá quienes chocarán de frente contra nuestros objetivos, intentando proteger sus propios intereses. Si podemos “ver” estas situaciones en todo su despliegue dramático en el escenario territorial y no nos encerramos en visiones parciales, aunque más tranquilizadoras, es más probable que alcancemos las metas que nos propusimos.

En el momento de planificar las gestiones necesarias para llevar adelante las acciones de nuestro proyecto también es importante considerar la integralidad como la mejor opción.

Cuanto más integral sea nuestra propuesta de gestión, más sencilla será la resolución de cada una de las dificultades que el proceso nos depara.

Si, por ejemplo, queremos poner en funcionamiento una red de infancia en un distrito determinado, la integralidad no sólo será parte de la mirada sobre los derechos de los niños, sino que será el sustento de cada articulación necesaria para desarmar la vulneración de derechos particular de cada caso.

Organizaciones de Segundo y Tercer Grado

Ya hemos hablado sobre organizaciones de primer grado en la “Guía de Organización y Administración”. En esta oportunidad, ahondaremos en la caracterización de las organizaciones de segundo y tercer grado.

Las organizaciones pueden formar parte de una red, pero no conforman una red por el simple hecho de unirse. Por otra parte, una red no es una organización en sí, ya que las organizaciones, sean del grado que sean, deben formalizarse legalmente. Las redes, no.

Las organizaciones de segundo grado, como pueden ser federaciones, ligas, uniones, entre otras; son figuras legales que deciden conformar las organizaciones de primer grado para ampliar su base de representación y acción. A su vez, las organizaciones de tercer grado, como son las confederaciones, están constituidas por organizaciones de segundo grado.

La cantidad de organizaciones necesarias para conformar una organización de segundo o tercer grado dependerá de la normativa vigente para cada tipo de personería jurídica.

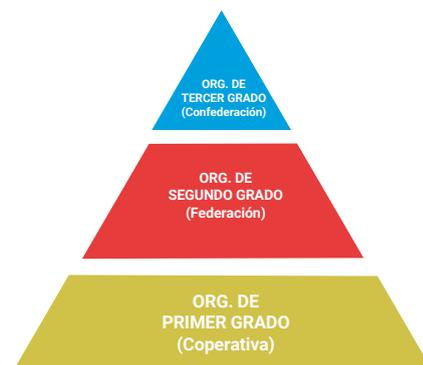


Ilustración 1: pirámide que refleja la estructura de las organizaciones de primero, segundo y tercer grado.

Estas clases de organizaciones pueden plantearse diversos objetivos y funciones, como por ejemplo: la reivindicación de una causa común (cambio climático o desigualdades de género), la prestación de un servicio específico a los integrantes de las mismas o hacia fuera de ellas, la representación del grupo de organizaciones ante autoridades gubernamentales o representantes del sector privado, entre muchas otras.

Red de Vínculos y Grupalidad

“Grupo operativo y grupo familiar son susceptibles para nosotros de una misma definición: conjunto de personas reunidas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna que se proponen implícita o explícitamente una tarea, la que constituye su finalidad.”

Enrique Pichon-Rivière

Su definición incorpora todas estas acepciones: un grupo son dos o más individuos en interacción frontal, cada uno consciente de su pertenencia al grupo, cada uno consciente de los otros que pertenecen al grupo, y cada uno consciente de su interdependencia positiva cuando luchan por lograr objetivos mutuos.

(Johnson y Johnson, 1987)

¿Grupos o conglomerados?

No todos los conjuntos de personas pueden considerarse grupos en un sentido estricto. Por ejemplo, las personas con ojos verdes, los extraños en la sala de espera de un consultorio, las personas en una playa, los niños que esperan un colectivo, ¿son grupos? Tal vez no, muy probablemente sean simples conglomerados sociales, conjuntos de individuos no relacionados. Desde ningún punto de vista son grupos.

La importante pregunta de la psicología social sobre qué distingue a los grupos de los conglomerados no es para nada fácil de responder. Aunque existen casi tantas definiciones del grupo social como científicos de la psicología social que los investigan, Johnson y Johnson (1987) han identificado siete características principales.

El grupo es:

- Un conjunto de individuos que interactúan entre sí.
- Una unidad social de 2 o más individuos que se perciben como pertenecientes a un grupo.
- Un conjunto de individuos interdependientes.
- Un conjunto de individuos que se unen para lograr un objetivo.
- Un conjunto de individuos que intentan satisfacer una necesidad a través de su asociación conjunta.
- Un conjunto de individuos cuyas interacciones son estructuradas por un conjunto de roles y normas.
- Un conjunto de individuos que influyen entre sí.

De la jerarquía a la heterarquía

“Porque nada en la vida está suelto. Sino que todo se relaciona en una trama: floja, como algunos puntos del tejido; fuerte, como la trama del telar que va formando dibujos, diseños de vida donde está entrelazado lo mineral-vegetal-animal-humano en un dibujo que no tiene principio ni fin.”

Redes para la vida.

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, 2006.

A continuación, les compartimos un extracto del texto *El lenguaje de los vínculos*. De la independencia absoluta a la autonomía relativa de la bioquímica, profesora e investigadora argentina Denise Najmanovich.

Crisis, cambio y caos son tres términos que se escuchan cada vez con mayor frecuencia. La economía está en crisis, también la educación y los valores. Sin embargo, podemos preguntarnos si lo que está en crisis son las cosas en sí mismas o nuestra manera de apreciarlas.

La concepción clásica del conocimiento y sus modos de producción y gestión asociados ponen el acento en la “objetividad” de los problemas. Desde otras perspectivas más contemporáneas, los problemas surgen al interactuar el sujeto con el mundo, se constituyen desde una determinada concepción, cobran valores distintos desde diversos puntos de vista.

La civilización que creyó en las certezas definitivas, en el conocimiento absoluto y en el progreso permanente ha comenzado a derrumbarse, y están abriéndose paso nuevos modos de pensar y vivir en el mundo.

Pasar de un orden jerárquico, donde las decisiones las toma quien está en la cúspide de la pirámide, a un orden heterárquico, donde las decisiones las toma quien está en la mejor posición relativa en cada momento.

La batalla de las Islas Midway (4 de junio de 1942, EE UU - Japón) nos provee de un maravilloso ejemplo para diferenciar la concepción jerárquica –donde sólo gobierna el “Jefe Supremo” y la línea de mando va únicamente de arriba abajo– del modelo heterárquico donde el poder circula. En esa contienda; la flota japonesa estuvo a punto de destruir la estadounidense. En verdad, el barco insignia de Estados Unidos fue hundido en los primeros minutos, y su flota fue abandonada a su propia organización, yendo de una jerarquía a una heterarquía. Lo que pasó entonces fue que el encargado de cada barco, grande o pequeño, tomaba el comando de toda la flota cuando se daba cuenta de que, dada su posición en ese momento, sabía mejor lo que había que hacer.

Como todos sabemos; el resultado fue la destrucción de la flota japonesa. Este modelo de organización

heterárquica no sólo ha dado grandes resultados en la estrategia militar sino que ha guiado buena parte de la investigación en redes neuronales [...]

Una vez que se ha establecido la conexión metafórica, no es difícil “ver” las cosas en términos de redes. Toda empresa, por ejemplo, tiene un organigrama que se supone representa su estructura organizacional; sin embargo, todos los que trabajamos en instituciones sabemos que existe un entramado de relaciones que excede y se diferencia enormemente del esquema formal. [...]

La mayoría de las personas siguen pensándose como individuos aislados (partículas elementales) y no como parte de múltiples redes de interacciones: familiares, de amistad, laborales, recreativas (ser miembros de un club), políticas (formales: ser miembros de un partido; informales: ser votantes, simpatizantes de una organización), culturales (haber pertenecido o participar actualmente de una institución cultural o educativa), informativas (ser lectores, escritores o productores en un medio de comunicación), etcétera.

Concepto de Rol

El Dr. Enrique Pichón-Rivière define el término rol de la siguiente forma: "es un modelo organizado de conducta relativo a una cierta posición del individuo en una red de interacción ligado a expectativas propias de los otros".

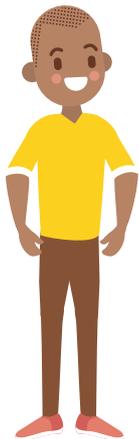
Si imaginamos una obra de teatro donde los actores y actrices interpretan diversos personajes, esto puede verse con claridad; ya que, independientemente de que modifiquemos el elenco, cada participante tendrá que reproducir la misma serie de diálogos y acciones.



Ilustración 2: Mesa familiar con 6 integrantes en donde los roles están claramente identificados

¿Esto implica que cada rol será idénticamente reproducido por cada intérprete?

.....



¡No! Todos somos diferentes y podemos agregarle nuestro sello propio a cada acción que desempeñemos.

.....



Con los llamados roles sociales va a ocurrir algo similar. En todos los grupos que integramos a lo largo de nuestras vidas, ocupamos diversos roles: el rol de trabajadores/trabajadoras, el rol de madres/padres/adultos responsables, el rol de estudiantes, entre otros.

Entonces, podemos decir que rol es el mecanismo mediante el que realizamos las acciones que nos corresponden al ocupar una posición determinada en la sociedad.

Sigamos con las afirmaciones de Pichón-Rivière:

Rol "es un modelo organizado de conducta relativo a una cierta posición del individuo en una red de interacción ligado a expectativas propias de los otros".

Se pueden distinguir, por un lado, roles formales o prescriptos, como aquellos que están determinados por la posición que ocupa una persona en una determinada organización o institución; remitiendo a un lugar o status, por ejemplo la Presidenta de la Sociedad de Fomento. Y roles informales, cuando las personas juegan un papel, situacionalmente dado, en el aquí y ahora, dependiendo de la red de interacción grupal, como por ejemplo cuando reconocemos que alguien es "el pilar de la institución".

La estructura y función de un grupo estarán dados por el interjuego de los mecanismos de adjudicación y asunción de roles; estos "representan modelos de conducta correspondientes a la posición (relativa) de los individuos en esa red de interacciones, y están ligados a las expectativas propias y a las de los otros miembros del grupo. De esta manera, el rol, y su nivel, el status, se ligan a los derechos, deberes, a ideologías que contribuyen a la cohesión de la unidad."

Es importante remarcar que cada rol tiene dos aspectos: su adjudicación por parte de los otros y su asunción por parte de quien lo detenta. Es decir:

- a rol adjudicado, rol asumido
- a rol asumido, rol adjudicado

Si nos molesta el rol que tenemos en nuestra organización, ¿podemos dejar de asumirlo? Si, en cambio, queremos asumir un nuevo rol, ¿confiamos que nos lo adjudicarán?

Problematización

Del método Altadir de Planificación Popular, que plantea doce pasos metodológicos para su desarrollo, seleccionamos en este material algunos de los mismos en función de su aplicabilidad en organizaciones comunitarias.

Si bien todo el material es sumamente prolijo y minucioso, consideramos oportuno extraer parte de la propuesta metodológica para adaptarla a las diferentes realidades locales y regionales de las diversas entidades.

- 1 Selección de los problemas:** se puede hacer a través de una encuesta sobre los principales seis problemas, evaluando los que tienen la mayor cantidad de puntuación. Se enumeran asignándoles un orden (problema 1, problema 2, problema 3). ¿Cuáles de esos problemas podríamos abordar desde la organización? ¿Cuáles son más complejos y difíciles de encarar?
- 2 Precisión del problema:** un problema se precisa mediante su descripción, la cual expresa los síntomas del problema. También se deben diferenciar las causas de las consecuencias. Causas (se deben a...), descripción (se verifica por...), consecuencias (impactan en...). Cierra las diversas interpretaciones del nombre del problema a una sola, aquella que enuncia y denuncia los hechos que manifiestan y verifican la existencia de un problema; este cierre de varias interpretaciones a una, permite que el grupo que analiza el problema esté seguro que estudia un mismo y único problema.
- 3 Explicación del problema o árbol explicativo:** toma la decisión de los problemas identificando por qué se producen los hechos descritos y cómo se relacionan esos hechos entre sí. El árbol del problema es un gráfico donde se precisan, aprecian y relacionan las causas de manera muy sintética y precisa.

Siempre conviene iniciar la explicación desde la derecha hacia la izquierda, comenzando por los descriptores. Cuando se identifica una causa, esta se transforma, a su vez, en un problema que debe ser explicado; es decir que se deben encontrar las causas de las causas. Este proceso termina cuando el grupo considera que un problema está suficientemente bien explicado. Ese árbol identifica siempre el nombre del problema y el actor que se refleja con la explicación graficada.

- 4 Diseño de la situación-objetivo:** una vez que el grupo de trabajo ha explicado el problema, debe discutir los objetivos alcanzables y la situación que es capaz de producirlos. Para ello es necesario: a) pensar el plazo de maduración del plan, b) pensar en las operaciones capaces de producir el cambio y c) dimensionar el alcance y naturaleza de las operaciones. Para diseñar la situación-objetivo, se toman las causas que se buscan modificar a través del plan: situación-objetivo = metas y causas alteradas por efectos del plan = verificación de resultados del plan. Pero no basta con fijar los objetivos como vector de resultados, además tenemos que explicar la situación que puede llegar a producirlos, a fin de verificar si tenemos la capacidad de alterar las causas en la dirección y magnitud necesarias. Como método de trabajo, el grupo grafica el árbol de la situación-objetivo. El árbol de la situación-objetivo es producto de una serie de idas y vueltas entre el árbol del problema y ensayos de metas que parecen razonables de acuerdo al tiempo en que los autores del plan se proponen alcanzar resultados. El modo de razonamiento se basa en estimar: a) el esfuerzo que será necesario para acortar la diferencia entre la situación inicial graficada en el árbol de problema y la descrita como meta en el árbol de la situación-objetivo; b) el efecto de cambio positivo que produciría aplicar una o varias operaciones sobre cada nudo crítico del árbol del problema y c) la diferencia entre ambas estimaciones, a fin de analizar si conviene reducir las metas o intensificar el efecto de las operaciones.

Metodología de la Intervención

Llamamos metodología al modo de hacer algo ordenadamente, de obrar y proceder para alcanzar el objetivo que nos proponemos. Si recurrimos al diccionario, nos encontraremos con la siguiente definición: "Conjunto de métodos de una ciencia, investigación, exposición, etcétera".

Proviene de la palabra método, que a su vez significa "meta" y "vía", caminos a seguir. El método es un programa que se dirige a la obtención del saber, por lo cual debe distinguirse de cualquier otro procedimiento.

Análisis situacional o diagnóstico comunitario

Para abordar estos conceptos, les compartimos un extracto del libro Adiós Señor Presidente del economista y político chileno Carlos Matus. Para éste, el concepto mismo de conflicto obliga a entender la realidad desde diversos puntos de vista. Por ello, para cada actor social, la realidad en que habita es una situación diferente.

Matus toma, entre otros, los aportes de Ortega y Gasset (Historia como Sistema, 1936) para el concepto de situación.

La situación habla por sí misma y complementa el lenguaje formal, dándole un significado libre de equívocos. El contexto situacional complementa el texto del lenguaje en las conversaciones. El significado no existe fuera de la situación. Explicar la realidad en que se vive supone necesariamente considerar el papel de los otros actores y penetrar en sus explicaciones.

De otra manera la explicación es incompleta, desligada de su contexto situacional.

Además señala Ortega que es importante diferenciar el diagnóstico tradicional y la explicación situacional. El diagnóstico es un monólogo que alguien no situado hace encerrado en su propia visión del mundo que lo rodea. La apreciación situacional, en cambio, es un diálogo entre un actor y los otros actores, cuyo relato asume uno de los actores de manera enteramente consciente del texto y el contexto situacional que lo hace cohabitante de una realidad conflictiva que admite otros relatos.

Una última característica del pensamiento de Ortega que resulta pertinente a nuestro análisis, es la forma en que concibe la historia ya que asume que ella está viva en la situación presente. Este punto es vital en la planificación situacional: no hay acción en la distancia, se actúa sólo en el presente.

La explicación de la realidad se llama "diagnóstico" en la planificación normativa, y se supone que es uno y único si pretende ser riguroso. Pero, si reconocemos que la fuerza que planifica está dentro del sistema planificado y este contiene además oponentes con capacidad de explicar y planificar, resulta evidente que pueden existir varios diagnósticos sobre una misma realidad.

Por consiguiente, el diagnóstico no puede ser, al mismo tiempo, único, riguroso y objetivo. Aquí es donde aparece la necesidad de la explicación situacional. En un proceso social contradictorio y conflictivo la realidad consiste no sólo en lo que yo creo que es, sino además en lo que los otros creen que es.

El cálculo interactivo exige intentar conocer las motivaciones y acciones posibles del oponente. Y ellas no dependen de mi explicación situacional, sino de su explicación.

Herramientas para la Intervención

Mapeo territorial

Entendiendo que los problemas se suceden interrelacionadamente y, por tanto, su resolución es particular al territorio y al tiempo histórico y que, además, muchas veces es posible redescubrir prácticas dadas de forma inconsciente, entre todas podemos:

- Mapear los recursos recuperando las experiencias comunitarias.
- Visualizar otros mundos que quedan dentro del nuestro propio.
- Construir escenarios posibles.
- Articular entre diversas organizaciones.

Todo esto permite la construcción de un relato colectivo sobre un mismo territorio a partir de una participación abierta sobre un soporte común:

- Diseñando con otros el mapa de la red comunitaria.
- Entendiendo que es variable en el tiempo.
- Descubriendo que las redes se construyen en tanto momento histórico y territorio dado.

Claves para el mapeo

- Los grupos, personas, organizaciones nos irán llevando a descubrir que los límites no son "limitantes".

- Tener en cuenta todo lo que se vincule en el quehacer más allá de límites precisos (no son sólo los objetivos de las organizaciones lo que nos genera redes en el territorio)
- Averiguar si una organización se vincula con otras, a partir de una visión más amplia, menos estanca

¿Qué es el mapeo colectivo?

Con el objetivo de recuperar lo trabajado hasta el momento en relación a las redes, proponemos situarlo, ubicarlo en nuestro territorio para poder reconocer y descubrir las redes de las que formamos parte y atraviesan nuestro accionar cotidiano.

Son diversas las cuestiones que atraviesan nuestra realidad: problemáticas, instituciones, proyectos, etcétera. No somos los únicos que vemos la realidad, podemos enriquecer nuestra mirada, nuestro accionar y nuestra organización si visualizamos nuestro territorio como este entramado de relaciones que nos conforma y constituye.

Mapear colectivamente es poder elaborar y construir colectivamente el relato de lo que sucede en nuestros barrios, creando saberes, recuperando experiencias, conociendo y reconociendo actores sociales para poder condensar la trama barrial en un mapa.

Nos permite tener una mirada global de nuestro territorio y nos proporciona información rápida y precisa sobre los distintos actores y sus conexiones. Es imprescindible para poder reconocer las redes de las que formamos parte ¡y fortalecerlas! recuperar experiencias de pertenencia y abrir nuevas alternativas de organización. Es, en concreto, un punto de partida para la acción.

Partiendo de la concepción de que nuestra realidad está conformada por tantas miradas como actores que la conforman, el mapeo debe ser el producto de un enfoque plural y heterogéneo, donde se expresen las distintas perspectivas. Por eso, hay que generar un espacio donde esto sea posible.

Actividad 5

Organicemos un taller de mapeo colectivo, respetando los siguientes pasos:

- A Convocar a diversos integrantes de la comunidad: organizaciones de base, instituciones, referentes barriales.
- B Conseguir (¡o dibujar!) un mapa del barrio en tamaño grande, de forma tal que facilite la visualización y la ubicación.
- C Definir los objetivos de nuestro mapeo. ¿Qué es lo que vamos a ubicar en nuestro mapa barrial: actores sociales, problemáticas sociales, proyectos comunes?
- D Confeccionar una guía de preguntas disparadoras o ejes de trabajo. Por ejemplo: si vamos a mapear organizaciones e instituciones: ¿cuáles son relevantes para la vida cotidiana del barrio? ¿Con qué criterios vamos a clasificarlas para el mapeo: por temática, por ya tener vínculo? Hay que recordar que si pensamos al mapa como un punto de partida, es importante que queden plasmadas también aquellas áreas en las que tenemos que seguir trabajando para fortalecer la red.
- E Hacer un listado preliminar identificando actores que atraviesan el accionar barrial: organizaciones sociales, instituciones (públicas y privadas), grupos de personas.
- F Crear iconos o referencias que nos permitan identificar fácilmente en el mapa los actores que queremos visualizar.
- G Ir señalando el mapa con los distintos íconos.

Les dejamos algunas sugerencias para facilitar su confección:

- Si deciden identificar a las organizaciones/instituciones por la problemática a la que se orientan, pueden definir un color para cada una (salud: verde, educación: azul, economía social: rojo; etcétera).
- Los distintos actores pueden clasificarse según el sector al que pertenecen: público, privado, social. Para identificarlas rápidamente en el mapa, se le puede asignar una forma distinta a cada una de ellas, por ejemplo:

	Sector público: Organismos gubernamentales (Municipalidad, Centro de Referencia, etc) e Instituciones públicas (escuelas, centros de formación profesional, Centro de Salud, Hospital)
	Sector privado: Instituciones privadas, fábricas, PyMEs
	Organizaciones sociales: ONG y Organizaciones de base, comunitarias o sociales

De esta forma, por ejemplo una organización de base que se orienta a la educación popular quedaría graficada en el mapa con un cuadrado azul. Así, de un solo vistazo al mapa podemos obtener información de qué tipo de organizaciones hay en la trama barrial y a qué problemática orientan su accionar.

- Recuerden siempre incluir en el mapa un pequeño cuadro con las referencias utilizadas, de forma tal que cualquier persona que lo consulte -haya participado o no del proceso de confección del mapa- pueda acceder a la información.

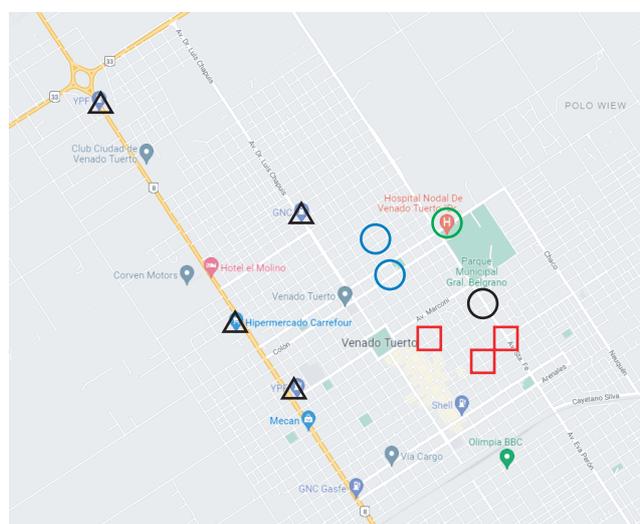


Ilustración 3: ejemplo básico de mapeo territorial.

Recursoero

A la hora de llevar adelante un diagnóstico del territorio en el cual estamos desplegando nuestra red, es importante conocer los recursos con los que contamos en ese territorio. No debemos confundir este punto con los recursos de la organización, presentes en la “Guía de Organización y Administración”.

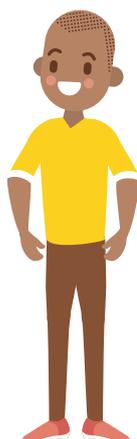
Podemos clasificar a los recursos territoriales de la siguiente manera:

- Ambientales: todos los elementos de la naturaleza, a disposición de las personas y las sociedades.
- Físicos: elementos creados por las personas a partir de la transformación de la naturaleza. Hay que considerar lo que son fijos, construidos, y la calidad y volumen.
- Humanos: conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, experiencias que posee una organización puesto a disposición del desarrollo.
- Económico-financieros: el conjunto de empresas, su capacidad de financiamiento, sus relaciones o eslabonamientos productivos.
- Sociales y culturales: cualidades institucionales para el desarrollo: las reglas de juego, los valores locales, las tradiciones, las normas. Son de vital importancia las instituciones locales a través de las que se movilizan aspectos como la inclusión, movilización, participación.
- Políticos: elementos vinculados a la acción de las organizaciones que conforman los poderes locales capaces de favorecer o no el desarrollo local.
- Técnicos o tecnológicos: el conocimiento tecnológico y científico y la investigación institucionalizada, a disposición de quien desea utilizarlo.



El recursoero es una herramienta que nos permite dar cuenta de esos recursos y plasmar dicha información de la forma que nos sea más sencilla y práctica.

Por ejemplo podemos armar un cuadro en el cual volquemos los datos que vamos recolectando, teniendo en cuenta los tipos de recursos existentes.



TIPO	NOMBRE	DATO DE CONTACTO/ UBICACION	OBSERVACIONES
AMBIENTAL			
FÍSICO			
HUMANO			
ECONÓMICO-FINANCIERO			
SOCIAL / CULTURAL			
POLÍTICO			
TÉCNICO / TECNOLÓGICO			

El sociograma

El sociograma o mapa social es una herramienta que nos permite complementar el mapeo territorial, a partir de identificar las relaciones que existen entre los actores que previamente referenciamos en nuestro mapa.

Es conveniente tener en cuenta una serie de principios básicos. Para ello, citamos la obra del sociólogo español Pedro Martín Gutiérrez (2000):

- *Por lo general, las relaciones son recíprocamente asimétricas, diferenciándose en contenido e intensidad.*
- *Los miembros de la red se relacionan de manera directa e indirecta y es el conjunto del contexto estructural el que define una relación específica.*
- *Las redes creadas por la estructura de relaciones no son arbitrarias.*
- *Las relaciones pueden vincular a individuos, así como a grupos y organizaciones*

El proceso para elaborar el sociograma consiste en dos grandes etapas. Primero, identificamos a todos los actores presentes en el territorio y les asignamos un símbolo a cada uno como vimos recién en el mapeo de actores. En segundo lugar, describimos el tipo de relación existente entre los mismos y la caracterizamos, ya sea con diversos colores o con recursos gráficos que nos permitan reconocer el tipo de vínculo y su intensidad.

Siguiendo con Gutiérrez, en el análisis de redes pueden aplicarse dos perspectivas:

- Perspectiva relacional: nos fijamos en las relaciones, tanto directas como indirectas, entre los actores; las cualidades de dichas relaciones, la intensidad, fortaleza, los conflictos, qué tipo de relaciones se mantienen (económicas, de intercambio, de solidaridad, clientelares, etcétera).
- Análisis posicional: nos fijamos en las formas que adquieren los diferentes conjuntos de actores. La mirada se centra ahora en las estructuras que se configuran.

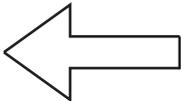
Algunos elementos a tener en cuenta para el análisis:

- La intensidad de las relaciones: qué relaciones son dominantes en cada espacio, si son débiles o fuertes tanto en horizontal como en vertical.
- La densidad de las relaciones: hay zonas densamente trabadas internamente que tienen que ser objeto de especial atención.
- Los elementos centrales: los que mantienen relación con numerosos actores y el contacto entre éstos se mantiene a través del elemento central.
- Los elementos articuladores: los que no son centrales pero ocupan una posición estratégica (por ejemplo, por su actividad) como para unir varios conjuntos o rearticular la red.
- Los conflictos o rupturas de la red: las interferencias en la relación entre grupos.
- Los espacios sin relacionar: aquellos lugares que, hipotéticamente, habrían de estar relacionados o en los que el establecimiento de relaciones facilitaría una posible actuación comunitaria.
- Las relaciones indirectas: son las que dan lugar a contactos entre actores no ligados directamente.

Actividad 6

Intentemos elaborar un sociograma siguiendo los conceptos que vimos hasta ahora. Para ello, tenemos que:

- A Identificar los actores del territorio y asignarles un símbolo que los represente (como hicimos en el mapeo).
- B Señalar el tipo de relación que existe (podría ser con distintos colores):
 - Alianzas
 - Oposiciones
 - Con quienes no hay relación pero podríamos acordar
- C Indicar cuál es el sentido y la intensidad de las relaciones que hay entre los actores. podemos utilizar flechas como indica el siguiente cuadro:

	<i>Relación en un sentido</i>
	<i>Mutua relación</i>
	<i>Relación fuerte</i>
	<i>Relación débil</i>

Bibliografía y Fuentes Consultadas

- Autores Varios (2011). Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento. Sembrando mi tierra de futuro. Comunicación, planificación y gestión para el desarrollo endógeno. Universidad Nacional de La Plata.
- Dabas, E. (2006), Redes para la vida. Cuadernos de trabajo del proyecto familias y nutrición. UNICEF-MDS. Disponible en: <https://www.desarrollosocial.gob.ar/wp-content/uploads/2015/05/Redes-para-la-Vida1.pdf>
- Forni, P. (2004), Prácticas organizativas, patrones de articulación y desarrollo de las organizaciones comunitarias de base. Estudios de caso en barrios de La Matanza. Disponible en: <https://racimo.usal.edu.ar/2009/1/029.pdf>
- Gutierrez, P. (2000). Mapas sociales: método y ejemplos prácticos. En: Villasante, T. , Montañés, M. y Martín P.: Prácticas locales de creatividad social. Construyendo ciudadanía 2. Ed. El Viejo Topo, España.
- Hogg, M. A., y Abrams, D. (1988). Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes. Taylor & Frances/Routledge.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (1987). Joining Together: Group Theory and Group Skills. 3º edición. Prentice-Hall, Inc. EE.UU.
- Martínez Valle, L. (2006), Las organizaciones de segundo grado como nuevas formas de organización de la población rural, CLACSO. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/2010/0926015926/4MValle.pdf>
- Matus, C. (2007). Método Altadir de Planificación Popular. Editorial Lugar.
- Montero, M. (2006), Teoría y práctica de la psicología comunitaria, Paidós.
- Najmanovich, D. (2008). La organización en redes de redes y de organizaciones, FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora Año V, Número 11, pp 169-206 <http://www.fisec-estrategias.com.ar/> ISSN 1669- 4015. Disponible en: https://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/693/fisec_estrategias_n11_pp169_206.pdf
- Pichon-Rivière, E. (1971), El proceso grupal. Editorial Nueva Visión.
- Razeto, L. (1999), La economía de solidaridad: Concepto, realidad y proyecto. Revista Persona y Sociedad, Volumen XIII, N°2 Agosto de 1999, Santiago de Chile.
- Rovere, M. y Tamargo, M. (2005). Redes y coaliciones o cómo ampliar el espacio de lo posible. Colección Gestión Social. Universidad de San Andrés. Proyecto SEKN/Argentina Ciclo II dirigido por el profesor Gabriel Berger. Apoyo de la Fundación AVINA. Disponible en: https://www.udesa.edu.ar/sites/default/files/redes_y_coaliciones_-_rovere.pdf
- Turner, J. C. y Oakes, P. J. (1986). The Significance of the Social Identity Concept for Social Psychology with Reference to Individualism, Interactionism and Social Influence. British Journal of Social Psychology N° 25, pp.237-252.
- Vargas Vargas, L. y Bustillo de Nuñez, G. (1997). Técnicas Participativas para la Educación Popular I y II. CEDEPO. Ed. Lumen Humanitas.
- Zito Lema, V. (1976), Conversaciones con Enrique Pichon-Rivière sobre el arte y la locura, Ediciones Cinco.



*primero
la gente*

Subsecretaría de
Inclusión Social



Ministerio de
Desarrollo Social
Argentina