

Sistematización de la línea de acción:

“Construcción o apoyo de las Redes Sociales Comunitarias dirigidas a la infancia y la familia”

Proyecto

“Redes de Apoyo a la integración social de la infancia vulnerada en sus derechos en el Uruguay”

GGUU-Unión Europea

Consultor Responsable: AS Javier Marsiglia

Asistentes:

Lic. en Sociología Lucía Monteiro
Lic. en Trabajo Social Florencia Bastarrica.

Montevideo - Octubre de 2004

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de sistematización de la experiencia de GGUU en redes sociales se realiza en el marco del proyecto apoyado por la Unión Europea que permitió desplegar una serie de actividades en tres zonas de Montevideo, una en el área metropolitana y una quinta en Maldonado, orientadas en la perspectiva de fortalecer este tipo de vínculos de diferentes actores a nivel territorial.

Los objetivos de la sistematización se definieron de la siguiente manera:

1. Explicitar y analizar los diversos componentes de intervención comunitaria en redes a partir de los objetivos del proyecto GGUU-Unión Europea y de la experiencia de la institución en la temática.
2. Contribuir a la acumulación de aprendizajes y a la institucionalización de la estrategia de trabajo en redes, tomando en consideración uno de los ejes de la misión institucional de GGUU: “comunidades movilizadas a favor (en defensa y promoción) de niños, niñas y adolescentes”.
3. Identificar los aportes específicos del proyecto en cada una de las zonas de intervención (estrategias, papel de los diferentes actores, participación, tipo de actividades desarrolladas, modalidades de intervención, etc.).
4. Aportar a la configuración del perfil del equipo que interviene en redes y sus formas de inserción en los territorios.

Para la realización del trabajo se conformó un equipo técnico integrado por tres personas con formación en ciencias sociales (trabajo social y sociología) que desarrolló sus actividades en permanente contacto con el equipo de GGUU, de manera que sus integrantes pudieran apropiarse del proceso de intervención y no solo de sus resultados.

Las actividades se realizaron entre los meses de agosto y octubre del presente año y coincidieron con la fase final de implementación del proyecto aprobado por la UE.

Metodología

La metodología utilizada se basó en las siguientes fuentes de información:

1. Documentación y materiales de cada una de las redes.
2. Documentación del Proyecto: Redes de Apoyo a la integración social de la infancia vulnerada en sus Derechos en el Uruguay (Proyecto e informes de seguimiento).
3. Observación de reuniones plenarias de cada una de las redes.

4. Entrevistas colectivas e individuales realizadas al equipo técnico de GGUU. Se realizaron tres entrevistas a los coordinadores actuales del Proyecto y dos al equipo de trabajo completo, estando presentes en estas últimas instancias referentes de las cinco redes. También se mantuvieron entrevistas con los técnicos que diseñaron el proyecto y que participaron en las primeras fases de implementación del mismo y con los Directores de GGUU. Los temas abordados fueron los siguientes:

Sobre las redes:

- Surgimiento e historia.
- Hitos en la vida de las redes: momentos o etapas fundamentales.
- Objetivos y ejes temáticos que orientan sus acciones.
- Integrantes de las redes: tipos de actores, lógicas que prevalecen, roles que han jugado en diferentes momentos de la red.
- Organización y dinámica de funcionamiento: modalidad de las reuniones, registro de las mismas, canales de comunicación, reglas formales e informales, existencia de órganos o comisiones.
- Especificidades del territorio: problemas, necesidades, tejido social, capital social comunitario, recursos.
- Resultados e impactos que han logrado las redes: referidos a los actores involucrados y al territorio.

Sobre GGUU:

- Enfoque conceptual y metodológico utilizado para la experiencia.
- Intencionalidad de la intervención.
- Momentos del proyecto.
- Valor agregado que ha aportado GGUU a las distintas redes.
- Valor agregado que ha brindado el Proyecto a GGUU.

5. Entrevistas individuales en profundidad realizadas a tres miembros de cada una de las redes. Igual que en las entrevistas hechas al equipo técnico de GGUU se realizó registro de audio, este posteriormente fue desgravado para el análisis del discurso. En las entrevistas se abordaron los siguientes temas:

- Origen.
- Objetivos y ejes temáticos.
- Instituciones participantes: presencia, rol que han desempeñado.
- Dinámica de la red.
- Hitos en la vida de las redes: momentos o etapas fundamentales
- Resultados e impactos de la red: para la institución, para el resto de las instituciones y para el territorio.
- Evaluación del trabajo de la red.
- Aportes realizados por GGUU al trabajo de la red.
- Rol que ha jugado GGUU en la vida de la red.
- Especificidades del territorio: problemas y necesidades, tejido social, identidad, visión común de territorio.

- Contenidos del informe

El presente estudio se estructurará en 5 capítulos con los siguientes contenidos:

En el **capítulo 1**, se realiza una aproximación conceptual al tema redes sociales, tomando en cuenta los elementos que han sido incorporados por GGUU en su intervención, pero también incorporando nuevos aportes teóricos y metodológicos.

El **segundo capítulo** contiene una caracterización de cada una de las redes del proyecto tomando en consideración los siguientes items: origen e historia, actores participantes, dinámica de funcionamiento, el territorio que abarca y la incidencia del mismo en la red, los ejes temáticos y objetivos que orientan sus acciones, los resultados logrados (tangibles e intangibles), la percepción sobre GGUU. Finalmente se señalarán algunas consideraciones finales, rescatando aquellos elementos más significativos de cada red.

En el **capítulo tres** se realiza un análisis comparativo de las redes tomando en cuenta los elementos explicitados en el capítulo dos y en el marco conceptual. Se ha optado por realizar una distinción entre las redes de Montevideo y las que pertenecen a otros departamentos del país, Canelones (Ciudad de la Costa) y Maldonado.

En el **cuarto capítulo** se analiza el rol de GGUU en el proyecto, especialmente en lo que tiene que ver a la línea de acción referida al trabajo en redes. Se considerarán los antecedentes de la institución en el tema y la intencionalidad en la estrategia de intervención. También se tomará en cuenta la visión de los miembros de las diferentes redes sobre la ONG.

Finalmente en el **quinto capítulo** se señalan las conclusiones, considerando básicamente tres puntos: los resultados alcanzados en el marco del proyecto, la incorporación del enfoque de redes en la estrategia de intervención institucional y algunas sugerencias al respecto, y en tercer lugar se realizan algunos comentarios referidos a la sostenibilidad de las acciones.

Capítulo 1

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA EL TRABAJO EN REDES SOCIALES

Este capítulo tiene el cometido de aproximarnos conceptualmente al tema de las redes sociales, incorporando una serie de aportes teóricos y metodológicos que surgen de la literatura reciente en torno a la temática y que explicitaremos en diálogo con los elementos que han sido tomados en cuenta por GGUU en su estrategia de intervención.

El propósito de los autores de este informe es avanzar –a la luz de la experiencia recogida en el proyecto- en la construcción de un marco teórico referencial que pueda acompañar la continuidad de la intervención y que se constituya en un insumo para el monitoreo y evaluación de sus productos e impactos y para la generación de conocimiento y aprendizajes a nivel institucional.

En la sociedad actual, como señala Sonia Fleury: *“la multiplicidad de actores sociales que influyen en el proceso político, en la decisión, la ejecución o el control de actividades públicas, apunta al florecimiento de una sociedad multicéntrica, en que se organizan distintos núcleos de unión que tienden a alterar los nexos verticales entre el estado y la sociedad, basados en la reglamentación y subordinación, con orientación hacia las relaciones más horizontales y que favorecen la diversidad y el diálogo”*.¹

*“Las redes sociales permiten la construcción de nuevas formas de colectivización, socialización, organización solidaria y coordinación social, compatibles con la transformación tanto de la sociedad civil como del estado... Las redes se han visto como la solución adecuada para administrar políticas y proyectos donde los recursos son escasos, los problemas son complejos, hay muchos actores interesados, existe interacción de agentes públicos, privados, centrales y locales y se observa una creciente demanda de beneficios y de participación ciudadana...”*²

El término **red** en la perspectiva de la psicología social indica el universo relacional de una persona, es decir, el conjunto de relaciones y estructuras de apoyo socio afectivo de cada una.

En esta perspectiva, Elina Dabas expresa que las redes son: *“un sistema abierto que a través de un intercambio dinámico entre sus integrantes y con integrantes de otros grupos sociales, posibilita la potenciación de los recursos que poseen. Cada miembro de una familia, de un grupo o de una institución se*

¹ Sonia Fleury: “El desafío de la gestión de las redes de políticas”. Material de apoyo a cursos INDES-BID. Versión electrónica, 2.002.

² Fleury, Ibídem.

enriquece a través de las múltiples relaciones que cada uno de los otros desarrolla. Los diversos aprendizajes que una persona realiza se potencian cuando son socialmente compartidos en procura de solucionar un problema común".³

Un aspecto importante que surge de esta definición es el acento dado a los **vínculos** entre los diferentes actores o a las estructuras de las redes. Los autores que trabajan con la explicación de los vínculos se basan precisamente en la psicología social y en la sociología relacional.

Mario Rovere asume esta visión y según él, *"para nosotros, redes son redes de personas, se conectan o vinculan personas, aunque esta persona sea el director de la institución y se relacione con su cargo incluido, pero no se conectan cargos entre sí, no se conectan instituciones entre sí, no se conectan computadoras entre sí, se conectan personas. Por esto se dice que redes es el lenguaje de los vínculos, es fundamentalmente un concepto vincular"*.⁴ Ampliaremos su enfoque más adelante cuando hablemos de los elementos que caracterizan a las redes.

En este análisis de redes, el enfoque central está en las relaciones sociales y no en los atributos de grupos o individuos. A partir de las relaciones es posible comprender el sentido de las acciones sociales; en cambio los atributos se refieren apenas a sus agentes.

El acento dado a las relaciones personales pasa a ser la suposición del análisis de redes sociales ya que lo "social" está estructurado por un sinnúmero de redes de relaciones personales y organizacionales de diversa naturaleza. La estructura y la posición de los actores en la red influyen en sus acciones, preferencias, proyectos y visiones del mundo, así como en el acceso a los distintos recursos de poder.

De acuerdo con Börzel todas las disciplinas que trabajan con las redes de políticas comparten un entendimiento común en que se les considera *"como un conjunto de relaciones relativamente estables, de naturaleza no jerárquica e independiente, que vinculan a una variedad de actores que comparten intereses comunes en referencia a una política, y que intercambian recursos para perseguir esos intereses compartidos, admitiendo que la cooperación es la mejor manera de alcanzar las metas comunes"*.⁵

A partir de este análisis estamos ligando entonces las relaciones interpersonales en ámbitos grupales o comunitarios para ir a un concepto de red social en el sentido que nos propone Vicente Espinoza, bajo la forma de **"redes asociativas"**.

"Este uso del término "red social" corresponde generalmente a modelos de intervención social que se apoyan en redes sociales existentes o buscan organizarlas. El enfoque analítico de las redes sociales plantea que toda forma

³ Elina Dabas, "Redes el lenguaje de los vínculos", Editorial Piados, Buenos Aires, 1995.

⁴ Citado por Fleury, ibídem.

⁵ Citado por Fleury, ibídem.

de organización social puede ser comprendida y analizada como una red de relaciones sociales (White, 1998). Desde esta perspectiva reticular, las redes comunitarias son un tipo de red social que puede ser observado y analizado empíricamente, reduciendo así el peso de la dimensión metafórica del concepto (Wellman 1979)".⁶

Las redes asociativas no son las redes sociales personales, sino más bien redes de organizaciones de base o instituciones que desarrollan canales o vías de relación constantes. La asociatividad de los actores sociales, se presenta como una característica importante para el fortalecimiento de la sociedad civil. Para los modelos de intervención, el factor importante es la capacidad y orientación para desarrollar esta asociación como estrategias para ampliar la participación, las relaciones sociales, y por ende su capital social, con otras organizaciones en el ámbito local, regional, nacional o internacional.

*"En una red se distinguen **nodos y relaciones**; un nodo es la unidad que inicia o recibe una relación, mientras que esta última se refiere a los tipos de intercambio presentes entre los nodos. El aspecto básico de estas estructuras son las relaciones sociales entre los actores que las conforman, antes que los atributos de actores, su jerarquización o los recursos que movilizan. Desde la visión reticular, la sociedad se construye como un sistema complejo de interacciones o red de redes".⁷*

"Una nueva visión de los espacios de participación acompaña al uso del concepto de redes sociales, que se ubica en un marco de "participación real de las bases", "participación integral", etc. Para quienes participan de estas nuevas orientaciones de participación, la construcción de ciudadanía y de participación en la sociedad civil requiere movilizar iniciativas desde la base social, incluyendo organizaciones comunitarias y actores sociales que se encuentran fuera de círculos institucionales. Las redes sociales no se pueden considerar como organizaciones del Estado, pero tampoco como sus antagonistas, precisamente porque pueden entrar en contacto y aún hacer alianzas con éste...".⁸

Estos elementos son complementados con los conceptos de desarrollo local, específicamente en su dimensión territorial, es decir el *contexto* en el que surgieron y se desarrollaron las redes en cuestión, los *actores implicados* (lógicas de acción, cuales predominan, que lógicas están presentes y ausentes, etc.) y la dimensión de *la articulación entre esos actores* que se produjo en la red y cuales fueron los resultados generados en ese plano.

"La red social posibilita la creación de respuestas novedosas frente a los problemas y necesidades, la posibilidad de toma de conciencia, (...) el incremento de la responsabilidad social; la formación y el desarrollo del ciudadano, la capacidad de actuales y futuros dirigentes de la comunidad, el

⁶ Vicente Espinoza, Paulo Gutiérrez: "Redes Asociativas: Aportes de un enfoque analítico a su desarrollo". Instituto de Estudios Avanzados. Universidad de Santiago de Chile. Versión electrónica, 2003.

⁷ Espinoza y Gutiérrez, *Ibídem*.

⁸ Espinoza y Gutiérrez, *Ibídem*.

*incremento del grado de complejidad de las organizaciones sociales y su proceso de desarrollo, así como su capacidad de gestión”.*⁹

*“Las intervenciones comunitarias realizadas en el marco de este nuevo enfoque participativo, buscan constituir redes sociales como estructuras asociativas que amplían los espacios de participación, al favorecer el contacto horizontal entre sus miembros. Las redes sociales se presentan como la conformación de estructuras organizativas sociales que buscan dar cuenta de la variedad, la complejidad y de las necesidades de la sociedad civil. De este modo las intervenciones en redes sociales esperan expandir el poder local de la ciudadanía, incrementando su capital social... por medio de la interacción de los actores sociales”.*¹⁰

El Estado también se puede involucrar en el desarrollo de redes sociales. Las redes sociales que forman parte de políticas públicas aparecen destinadas a fortalecer la democracia por medio de la estabilización de las relaciones entre el Estado y la Sociedad Civil. El proyecto de conformación de redes combina los agentes institucionales y los agentes comunitarios.

Por lo tanto –y siguiendo el planteo de Fleury- al considerar la existencia de estructuras multicéntricas no se puede hacer desaparecer la persistencia de la distribución desigual del poder, ni las dificultades administrativas inherentes al proceso de gestión pública en una estructura reticular.

También es necesario tener en cuenta las limitaciones de las redes en el cumplimiento de ciertas funciones públicas, de carácter netamente estatal, por ejemplo, la garantía de derechos sociales y la reglamentación.

Por último, es necesario considerar los nuevos desafíos impuestos por los procesos de fragmentación y exclusión social que impiden la generación de consensos y amenazan las condiciones de gobernabilidad en nuestras sociedades. Es decir, sin asumir una visión meramente instrumental de las redes, tampoco podemos ser tan ingenuos como para imaginarnos que dichas estructuras constituyen la solución de todos los problemas surgidos en el campo de las políticas públicas.

Uno de los enfoques que se nutren de la metodología de red y pretenden desafiar los mecanismos de fragmentación y exclusión, es el de la ampliación de los derechos y la construcción de ciudadanía, enfoque que ampliaremos más adelante y que enmarca la necesidad de contribuir a la constitución de sujetos autónomos en asociación entre el estado y la sociedad civil, permitiendo incursionar en la confianza y las relaciones de reciprocidad.

⁹ Dabas, *Ibídem.*

¹⁰ Espinoza y Gutiérrez, *Ibídem.*

1.1. Redes asociativas y Capital Social

Marcos Lorenzelli conceptualiza el capital social como *“un recurso del que disponen los individuos, ya sea en grupos o a nivel de toda la comunidad, y que puesto en funcionamiento y combinado con otros tipos de capital contribuye a satisfacer necesidades o el logro de ciertos objetivos. Este recurso puede adquirir diferentes formas: un determinado marco normativo o institucional, un entramado organizacional, un entorno de confianza, cooperación o reciprocidad, etc.”*.¹¹

En términos generales, *“se considerará al capital social como un recurso generado a partir de la capacidad de crear asociaciones y redes de contactos por parte de algunas comunidades en base a una situación de confianza más o menos generalizada. Es decir que se considera implícitamente una relación de causalidad desde un clima de confianza social hacia la aparición de asociaciones de miembros de la comunidad”*.¹²

A estos efectos, interesa caracterizar al capital social desde el punto de vista de la relación que establecen los involucrados (Woolcok, 1998). De esta manera, como sostiene Lorenzelli se tiene en primer lugar *“el capital social existente en las relaciones entre individuos dada por su proximidad: vecinos, familiares y amigos; por sus características este tipo de relaciones son hacia el interior del grupo de referencia y puede denominarse capital social “lazo” (bonding). En segundo lugar se define el capital social producto de relaciones entre grupos similares: “puente” (bridging); por lo tanto priman relaciones horizontales o con una distribución simétrica del poder entre sus integrantes. Finalmente, existe o puede establecerse una tercera forma de relación entre asociaciones y es la que se da entre grupos diferentes o ubicados en distintos espacios de acción y poder: “eslabón” (linking)”*.¹³

Como señala Lorenzelli, esta tipología lleva de un concepto abstracto y único de capital social relacional a otro donde el tipo de relaciones y las personas involucradas son determinantes. Si en una determinada comunidad predomina el capital social “lazo” esto supondrá una base importante para el desarrollo de la misma, debe ser visto como un primer paso necesario pero no suficiente, ya que resulta necesario pasar de grupos internamente cohesionados a la generación de asociaciones y redes entre grupos.

Algunos autores ven como negativo la existencia de fuertes agrupaciones motivadas por lazos de proximidad pero sin contactos entre ellas. De esta manera los beneficios del capital social representados en acceso a información o capacidad organizativa quedan encapsulados al interior de los grupos y no derraman al resto de la comunidad. (“la paradoja de los lazos fuertes” que plantea Vicente Espinoza).

¹¹ Marcos Lorenzelli: “Capital social y Gerencia social. Notas de clases. INDES-BID. Programa Nacional de Honduras. Versión electrónica, 2.003. Una versión actualizada de este artículo con pequeños ajustes a la anterior puede consultarse bajo el título: “Capital social comunitario y gerencia social” en Cuadernos del CLAEH No. 88. Montevideo, 2.004/1

¹² Lorenzelli, Ibídem.

¹³ Lorenzelli, Ibídem.

“La confianza social debe ser tal que supere la familiaridad y amistad entre personas afines y provoque el relacionamiento entre grupos de pares. Es importante para este tipo de capital social el establecimiento de puentes entre organizaciones motivados por el conocimiento mutuo, la acción de los liderazgos de los distintos grupos, y/o la acción de agentes externos a la comunidad”.

*“Finalmente el desarrollo de una comunidad no puede quedar centrado en las organizaciones que haya podido generar en su seno y la capacidad de relacionamiento entre ellas. Se impone un tercer tipo de capital social producto de vinculaciones entre organizaciones de la comunidad con otras que faciliten el acceso a recursos y medios ubicados en los centros de toma de decisiones y poder”.*¹⁴

Como señala Lorenzelli, esta tipología resulta útil tanto para la realización de un diagnóstico del capital social existente en una región dada, como para el diseño de acciones de políticas dirigidas a fomentar la acumulación del mismo.

Es así que para superar estas inconsistencias se debe hacer una referencia a dos formas diferentes de capital social según los efectos que éste puede tener en las personas analizadas en su individualidad o en las asociaciones y grupos de personas. De esta manera se hace referencia al Capital Social Individual y al Capital Social Comunitario.¹⁵

El **capital social individual** está constituido por las relaciones sociales de confianza y reciprocidad que detenta el individuo al formar parte de un grupo. Surge en las relaciones cara a cara entre personas que comparten similares intereses y se materializan en una suerte de “carta de crédito” que el individuo puede hacer uso en caso de necesidad a partir del entramado social de reciprocidad difusa al interior de los grupos.

Por otro lado el **capital social comunitario** resulta del complejo entramado institucional¹⁶ que favorece la cooperación y la gestión en la comunidad. A diferencia del capital social individual, no reside en las relaciones entre las personas, sino en la capacidad de la comunidad de establecer un marco de funcionamiento institucional favorable a la colaboración y en la capacidad de sancionar comportamientos no apegados a dicho marco. *“Por lo tanto el capital social comunitario tiene características que se aproximan a un **bien público**...”*

“La diferencia, entonces, entre el capital social individual y el capital social comunitario, es que el primero beneficia a personas involucradas en una

¹⁴ Lorenzelli, Ibídem

¹⁵ Aquí Lorenzelli sigue a Durston J.: “Construyendo capital social comunitario”. Revista de la CEPAL No. 69. Santiago de Chile, 1999. Tomaremos la acepción capital social individual en un sentido más amplio que lo definido por Durston incluyendo la participación en grupos, lo que se define por este autor y retoma Lorenzelli como capital social grupal.

¹⁶ El término institución en este caso –según lo planteado por Lorenzelli- hace referencia al conjunto de normas, formales e informales, que marcan el comportamiento de los individuos en sociedad. El uso coloquial lo trata como sinónimo de organización, pero para los fines aquí propuestos importa hacer la diferencia entre un término y el otro.

*determinada estructura social, más o menos cerrada, y por lo tanto genera rendimientos individuales. Por su parte los beneficios del capital social comunitario no pueden ser apropiados por los individuos y forma parte de una ganancia para toda la comunidad, ya que se encuentra engarzado (“embedded”, Portes, 1998) en las estructuras de la sociedad”.*¹⁷

Es habitual en los últimos años aproximarse al fenómeno de la pobreza y de la exclusión social, a través del enfoque de Activos y Estructura de Oportunidades. La idea es que lo definido como capital social individual constituye ciertamente un activo de individuos o grupos; en cambio el capital social comunitario es parte de la estructura de oportunidades que la comunidad brinda a sus individuos y grupos.¹⁸

*“En efecto, cuando las asociaciones y los grupos están centrados en sí mismos sin relaciones entre ellos, lo que en términos de la tipología vista significa la existencia de un capital social del tipo “lazo” de familiaridad y amistad siendo incipiente, o incluso inexistente, los otros tipos de capital social; entonces es poco probable que se genere una **cultura de confianza generalizada**. Por lo tanto no es trivial el tipo de capital social preponderante para que lo que aquí se definió como capital social individual contribuya a la aparición del capital social comunitario”.*

“Suponiendo que las organizaciones tienen relaciones crecientes entre sí y comienzan a cobrar mayor importancia relativa las redes de organizaciones y, por lo tanto, se produce un clima de confianza generalizada, se puede esperar la aparición del capital social comunitario, siempre y cuando la comunidad tenga la capacidad institucional de establecer un sistema de premios y castigos a las expresiones asociativas que no contribuyan al bien común. Por lo tanto, nuevamente se necesita una cultura de confianza, esta vez que trascienda las relaciones entre individuos, y una institucionalidad comunitaria capaz de control y sanción para la aparición del capital social a nivel de la comunidad”.

“Retomando la tipología vista, una situación en la cual predomina el capital social de tipo “lazo” está caracterizada por un acervo, a veces importante, de capital social individual que no da paso al comunitario. Para que esto se de es vital la aparición del capital social que tiende “puentes” al interior de la comunidad y, eventualmente, que se “eslabona” con organizaciones extracomunitarias”.

“El funcionamiento aceitado de este círculo virtuoso entre el capital social individual y el capital social comunitario exige una importante labor de gestión

¹⁷ Lorenzelli, *Ibíd.*

¹⁸ En esta dirección podemos ubicar en el país algunos trabajos que constituyen precisamente un esfuerzo de aplicación de estas categorías de análisis a la comprensión de los nuevos fenómenos de exclusión social, en particular la segregación residencial y el impacto específico de esta situación en algunos grupos étnicos, particularmente en los jóvenes. Nos referimos por ejemplo a: Ruben Kaztman: “Seducidos y abandonados: el aislamiento social de los pobres urbanos”. Revista de la CEPAL, No. 75. Santiago de Chile, 2001. También se pueden consultar los trabajos realizados en el marco del IPES-Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Católica del Uruguay.

*tanto organizacional como de redes. Es por lo tanto un desafío permanente para la gerencia pública en general y de los programas y proyectos sociales en particular*¹⁹.

Las redes entonces, contribuyen a la creación de capital social. Desde este punto de vista las comunidades que poseen la tradición cívica que Putnam denomina "capital social" les permite superar los problemas de descoordinación y desconfianza mutua. De esta forma y en sus palabras:

*"El capital social se refiere a rasgos de la organización social como **redes, normas y confianza** que facilitan la coordinación y cooperación para el beneficio mutuo. El capital social acrecienta los beneficios de la inversión en capital físico y humano"*.²⁰

Ahora bien, como señalan también Espinoza y Gutiérrez, el capital social no es sinónimo de redes sociales. *"El capital social se ve aumentado por la interacción en redes sociales, y mediante el desarrollo de canales y estrategias que facilitan la implementación de redes asociativas"*²¹.

"Al considerar las redes asociativas que surgen de programas de desarrollo comunitario como redes sociales, estas formas de organización social pueden pasar a ser contrastadas empíricamente. El contraste empírico de los postulados de las redes asociativas requiere utilizar los conceptos del enfoque de redes sociales para proveer una medida o estimación de sus propiedades estructurales".²²

De acuerdo al trabajo de investigación realizado por Vicente Espinoza, las propiedades más relevantes de la red son: **horizontalidad, participación y empoderamiento**. La equivalencia estructural de estas formulaciones, en términos de las propiedades de una red, son su densidad, la centralidad y los bloques de actores que resulta posible identificar.

*"La **horizontalidad** es un aspecto central en el discurso sobre construcción de redes asociativas, por cuanto permite resolver problemas de manipulación o centralización excesiva del poder. Las relaciones entre unidades se encuentran orientadas por una búsqueda de interacción horizontal, vale decir, estableciendo la red como un sistema abierto de organización no jerárquica. Parte de la jerarquía de las organizaciones que componen la red corresponde a las expectativas de los miembros de la red, las cuales pueden hacer aparecer más o menos jerárquica una misma estructura"*.

*"La **participación** es un factor central para esta red asociativa, porque su logro es el criterio de medición de la efectividad e impacto de la red sobre su entorno. El concepto de participación no se agota por lo tanto en la afiliación a una estructura de segundo orden, sino que supone la interacción con unidades que*

¹⁹ Lorenzelli, *Ibidem*.

²⁰ Espinoza y Gutiérrez (art. citado) hacen referencia al trabajo clásico de R. Putnam: "Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy", Princeton, Princeton University Press, 1993

²¹ Espinoza y Gutiérrez, *Ibidem*.

²² Espinoza y Gutiérrez, *Ibidem*.

no forman parte de su entorno inmediato o que corresponden a círculos sociales distantes...”

*“Finalmente, el **empoderamiento** de una red puede analizarse a partir de la horizontalidad y la participación en términos de distribución del poder al interior de la red y de acceso a los círculos de poder y decisión social meso y macro por los distintos bloques de actores”²³.*

En estos casos, como señalamos al comienzo, estaríamos en presencia de diferentes dinámicas de participación que podemos caracterizar como tipo “lazo”, “puente” o “eslabón”, según la fortaleza o debilidad de los vínculos y la mayor o menor distancia con los espacios de toma de decisiones y poder.

Durston llama “escalera” al tipo de capital que Woolcok denomina “eslabón” y precisamente aquella expresión caracteriza bien en este caso las relaciones que ya no son horizontales, porque se ponen en contacto agentes con asimetría de poder y que operan en espacios diferentes.

Durston plantea cuatro hipótesis que son recogidas por Lorenzelli y que se refieren precisamente a los elementos a tener en cuenta para la implementación de propuestas que permitan construir capital social. Las señalaremos a continuación:

- a) *“En todos los grupos pequeños existen antecedentes de cooperación mutua entre los individuos que se traducen en normas y prácticas de reciprocidad difusa. Esto constituye un germen fundamental para la aparición de capital social agregado, en la medida que genera una **cultura de confianza entre individuos**...Para que estas bases – necesarias para la aparición de capital social- estén completas, se debe contar también con un **marco institucional** de funcionamiento que posibilite el relacionamiento horizontal entre los individuos. Muchas veces se observa lo contrario: las relaciones comunitarias están atravesadas por el clientelismo y el amiguismo, fenómenos que reproducen un funcionamiento social asimétrico...”*
- b) *“Los **cambios en los niveles centrales** de decisión afectan, positiva o negativamente el surgimiento de capital social a nivel local...”* Esto implica que las formas de relación que predominen en lo local estarán condicionadas de alguna forma por la interacción con lo global, lo que lleva a no olvidar desde la intervención el **abordaje sistémico de las acciones** que se desarrollen.
- c) *Entonces, “los **líderes locales** pueden (y deben) jugar un rol fundamental en la generación de un clima de confianza y cooperación en un plano regional ampliado. El intercambio y comunicación permanente entre los dirigentes locales resulta de fundamental ayuda en la creación del capital social a nivel comunitario”.*

²³ Espinoza y Gutiérrez, *Ibidem*.

- d) *“Finalmente se sostiene como cuarta hipótesis que es posible impulsar acciones concretas destinadas a generar capital social a partir del desarrollo de las técnicas y metodologías de intervención social. Por lo tanto, no se debe esperar que aparezca como efecto secundario de otros proyectos virtuosos. Esta hipótesis lleva a pensar que puede ser necesaria la intervención de **un agente externo** a la comunidad en ciertos momentos del proceso”²⁴*

La construcción de un clima de confianza generalizada; el marco institucional restrictor o facilitador de las relaciones horizontales, el análisis de las interacciones entre lo local y lo global (cierre o apertura), el papel de los líderes locales y del agente externo, constituyen elementos claves para la construcción de capital social comunitario y por ende para la viabilización de las redes asociativas.

En esta línea, uno de los aspectos importantes a considerar es el escenario donde interactúan los diferentes actores y sus posibilidades efectivas de contribuir o limitar la generación de capital social.

Como señala Lorenzelli, *“se reconoce al espacio intermedio o comunitario como el radio de acción privilegiado para la acción de las políticas públicas en la tarea de generar capital social. El principal desafío en dicha tarea lo constituye crear las condiciones que posibiliten una relación sinérgica entre el capital social individual y el comunitario. Dada la forma en como se han organizado los países de América Latina en lo político-territorial, debe admitirse al Municipio como la medida idónea del espacio meso o comunitario”²⁵.*

“Por lo tanto el área geográfica municipio se convierte en el espacio de acción preferido cuando de acumular capital social se trata. Pero además, el municipio como actor político resulta un actor fundamental en el proceso dada la potencialidad que presenta actualmente como nexo entre iniciativas grupales, como catalizador de iniciativas dispersas en distintas organizaciones, como líder del proceso y como mediador entre los intereses locales y el poder y los recursos ubicados en la administración central”²⁶.

Para el caso uruguayo, esto implica un rol diferente y más activo de los municipios, tanto en el marco del proceso de descentralización montevideano, como en el interior del país, para que puedan jugar ese papel de facilitadores y catalizadores. Así mismo, los vínculos que estos desarrollan con las organizaciones de la sociedad civil, deben basarse en programas y modalidades de gestión que apuesten a relaciones horizontales de cooperación, superando los vínculos verticales y subordinados que vienen de la lógica estatal vertical y sectorial, predominante en el diseño e implementación de las políticas sociales.

²⁴ Lorenzelli, Art. citado de Cuadernos del Claeh, pg. 123.

²⁵ Lorenzelli, ibídem.

²⁶ Lorenzelli, Ibídem

Es evidente que estamos entonces frente a un desafío de fortalecimiento del actor municipal y de las organizaciones de la sociedad civil a nivel territorial, para generar las condiciones y mecanismos de gestión que permitan avanzar en esta dirección. Esto, no es ajeno al diseño de políticas desde el estado central que apuesten a esta línea de acción, como se está experimentando por ejemplo en el caso chileno.

1.2. Elementos para la caracterización y análisis de las redes

En este punto, tomamos como referencia principal una investigación realizada por el Soc. Gabriel Corbo para el Programa Infancia, Adolescencia y Familia en Riesgo Social dependiente de la Secretaría de Presidencia de la República, complementados con los aportes del equipo consultor.

a. El origen de las redes

“Las redes poseen su base de organización sobre relaciones informales preexistentes, entre individuos o personas pertenecientes a instituciones, que buscan a través de la interacción la construcción de realidades. Se ha constatado que durante el proceso de nacimiento de las redes, existe un período anterior a la concepción de sistema abierto en el sentido de Dabas. En este período la red posee una actitud semiabierta y su proceso de apertura, será una de las características observadas durante el período de crecimiento”²⁷.

La intervención en redes, de algún modo llega tarde a la red, en el sentido de que ésta ya está formada. Lo que si puede haber, según Pakman, (citado por Gabriel Corbo) es un **hito consensual** por el cual en cierto momento se reconoce un algo organizador, que en general viene asociado con un nombre. Ese nombre ayuda a discriminar y a distinguir claramente un objeto y a partir de ese momento puede haber una instancia “oficial” de constitución de la red.

La preexistencia de las redes, antes de ese hito consensual, se fusiona ante una necesidad de conocerse y de comenzar a articular pequeñas acciones de intervención, de modo de poder lograr mayor eficiencia e integralidad a las tareas que por separado realiza cada uno de los actores.

b. El actor aglutinador

A pesar de que se logre establecer un eje común, el hito consensual mediante el cual se toma conciencia de la existencia de un “algo organizador” posee distintos orígenes.

Por esta razón no se podrá hablar de un modelo de creación de redes y mucho menos de una metodología de trabajo en red. Una organización basada en relaciones humanas, no puede ser creada desde un modelo preestablecido.

²⁷ Gabriel Corbo: “Redes Territoriales”. Consultoría para el Programa de Infancia, Adolescencia y Familia en Riesgo. Secretaría de Presidencia de la República., Montevideo, febrero de 2.002

Sin embargo, a pesar de la existencia de una gran diversidad de orígenes, se observará que todas las redes poseen en común, el hecho de tener algún actor o actores, que han tenido la función de liderar una acción aglutinadora. Sin este actor aglutinador no hubiese sido posible la conformación de la red.

La administración de las relaciones humanas, será la base para poder comenzar a administrar bienes y servicios existentes en una comunidad de un territorio dado. Esta administración de relaciones humanas, hace que, si bien las redes observadas, están constituidas por instituciones, la realidad va a demostrar que **la persona delegada a la red, será clave para la consolidación de la misma.**

“La instancia de constitución de la red, es el comienzo de un reconocimiento de un algo organizador, el cual posee características de un marco de coordinación entre instituciones. Dentro de este marco, logran coexistir lo público y lo privado, encontrando códigos que le son comunes, compartiendo diagnósticos y acercándose tímidamente a realizar planes en conjunto”²⁸.

Esta experiencia no será homogénea en todos los casos, sino que dependerá de la persona que lleva adelante las coordinaciones y de la apertura del actor público territorial hacia la comunidad.

El lograr compartir códigos, estará en buena medida pautado por el hecho de poseer en común un marco de acción dado por un territorio, a veces no claramente delimitado, el cual en algunos casos permite gozar de una identidad que les es común. En otros casos, se observará una identidad que no se asocia a la localidad.

En los casos en que se logra identificar códigos comunes, éstos permitirán visualizar un estado de situación, en el cual se entiende que los problemas y las necesidades de uno son compartidos por el otro. Esto reforzará la necesidad, de seguir conociendo a ese otro -como señala Rovere- estableciéndose marcos de confianza indispensables para la constitución de la red.

En la medida que se establece la relación de confianza, no sólo aglutinará el hecho de compartir una necesidad, sino que también comienza a manifestarse el reconocimiento de la inexistencia de métodos eficaces que satisfagan la solución de ese problema. Este –en función de lo observado por Corbo- será un momento de tensión y conflicto en la red, ya que la mayoría de las veces, será más fácil llegar a establecer un diagnóstico común que crear un plan de acción compartido.

La función de este actor será clave para los inicios de la red, será además el que llevará el liderazgo y la capacidad de encontrar salidas consensuadas a los conflictos. Será también uno de los principales proveedores de recursos para su funcionamiento.

²⁸ Corgo, Ibídem.

Este actor conformará un núcleo aglutinado, el cual una vez establecido, permitirá a la red tomar forma de sistema abierto, comenzando a traspasar su momento de espontaneidad y relaciones informales, para constituir una forma organizativa a su funcionamiento.

c. Los momentos o las etapas en la vida de las redes

Rovere propone un esquema ascendente de clasificación de los vínculos en relación con el nivel, las acciones y los valores que intervienen, que permite observar el grado de profundidad de una red. Los niveles comienzan con el reconocimiento, seguido del conocimiento, la colaboración y la cooperación y por último, la asociación.

*“El primer nivel sería el de **reconocimiento**, que expresaría la aceptación del otro. En casos extremos, la dificultad de operar o de interactuar consiste en que no se reconoce que el otro existe...*

*Un segundo nivel es el de **conocimiento**. Luego que el otro es reconocido como par, como interlocutor válido, empieza a ser incluido en mi palabra, empiezo a necesitar el conocimiento del otro, lo cual expresa interés, quiero saber quién es el otro y entender cómo se ve el mundo desde ahí.*

*Hay un tercer nivel. A partir del interés y del conocimiento empiezan a existir algunos episodios de **colaboración** (colaborar en el sentido de trabajar con [alguien]). No es una ayuda sistemática, no es una ayuda organizada sino espontánea. Hay momentos, hechos y circunstancias en que se verifican mecanismos de colaboración que empiezan a estructurar una serie de vínculos de reciprocidad; empiezo a colaborar pero espero también que colaboren conmigo.*

*En el cuarto nivel ya existen algunas formas sistemáticas de **cooperación** (cooperación: operación conjunta). Esto supone un proceso más complejo porque supone que existe un problema común. Por lo tanto, hay una problematización conjunta y una forma más sistemática y estable de operación conjunta, es decir que hay un compartir sistemático de actividades.*

*Existe un quinto nivel donde hay **asociación**, donde esta actividad profundiza alguna forma de contrato o acuerdo que significa compartir recursos”.*

Toda esta construcción podría representarse en un cuadro:

Nivel	Acciones	Valor
5. Asociarse	Compartir objetivos y proyectos	Confianza
4. Cooperar	Compartir actividades y recursos	Solidaridad
3. Colaborar	Prestar ayuda esporádica	Reciprocidad
2. Conocer	Conocimiento de lo que es o hace el otro	Interés
1. Reconocer	Destinadas a reconocer que el otro existe	Aceptación

(tomado de Sonia Fleury, art. citado)

d. La dinámica de las redes

Las redes territoriales son instancias de coordinación, en las cuales la negociación y por lo tanto el conflicto forman parte de su propia vida.

“Las redes son permanente movilidad y reconstrucción de sí mismas, teniendo procesos cíclicos que conllevan continuidad y discontinuidad. La demanda de organización, de participación, produce mayor libertad de decisión a los actores, lo que hará que cada nuevo ingreso o salida de un actor produzca un proceso de conflicto, de negociación y de necesidad de establecer consensos²⁹”.

La red se transformará en el lugar en donde se podrá participar e introducir temas de interés para cada uno de los actores. Este será un proceso de permanente negociación que hará muchas veces peligrar el marco de horizontalidad con el cual nació.

“Por lo tanto, las redes son un cuerpo vivo en movimiento, en donde habrá dinamismo y por ende conflicto y relaciones de poder. Este dinamismo, sus tensiones y los conflictos, no son un aspecto negativo de las redes, sino que son parte de su vida. La capacidad de moverse dentro de las zonas de incertidumbre, es la variable que demuestra los grados de consolidación de la red y sus logros³⁰”.

Será la identidad provista por el territorio, uno de los aspectos claves que estarán en juego en todos los estados de tensión, siendo un factor, que en algunos casos jugará como aspecto positivo, mientras que en otros casos, se observará el caso contrario.

Los territorios que poseen una historia que construyen una identidad común, muestran tener más propensión a solucionar de mejor forma estas tensiones, mientras que aquellos que parecen poseer distintas identidades, muestran comportamientos que dificultan la creación de marcos regulatorios que permitan consensos.

e. Los recursos de las redes

Cada red, posee distintos orígenes y diferentes maneras de solucionar sus conflictos y tensiones. Sin embargo, poseen en común, el hecho de que en general no han nacido del impulso económico de determinado proyecto.

Las redes demuestran tener capacidad de nacer, desarrollarse y funcionar sin tener como variable de corte al capital financiero, sino que más bien ésta se verá en la identidad del territorio, en la capacidad de liderazgo del actor aglutinador y en la habilidad de generación de consensos a partir del conflicto.

²⁹ Corbo, ibídem.

³⁰ Ibidem

Los logros de las redes, muchas veces no pueden ser mensurables y por lo tanto visibles, sino que la mayoría de ellos se visualizan en aspectos intangibles.

f. La articulación entre lo público y lo privado (estado y sociedad civil)

Otro de los puntos importantes que forman parte de los recursos de las redes, está en el nivel de articulación público-privado. Las experiencias de articulación con los actores públicos territoriales, no tienen un patrón de comportamiento homogéneo, sino que demuestran tener distintas realidades.

“El actor público territorial, chocará con una lógica del Estado que parte de una acción, definida por José Arocena como sectorial – vertical. En este sentido el accionar tradicional del actor público tiende a generar redes deslocalizadas y simplificadoras, en el sentido que no permite el ingreso de nuevos colectivos. Este factor produce un estado de permanente zona de incertidumbre entre el actor público territorial y sus organismos centrales de dirección, que de alguna manera será trasladado al funcionamiento de la red”³¹.

El aporte de los actores públicos territoriales, será uno de los principales recursos de las redes, sin embargo en la mayoría de los casos subutilizado, por la coexistencia de una mirada centralista y globalizante desde los organismos de administración y dirección y una visión incapaz de llegar a los problemas concretos del territorio de referencia.

Estos procesos de cambio en la forma de intervención del sector público en el territorio, que implica nuevas maneras de implementar políticas sociales, son los que permiten que exista apertura en el Estado para que el actor público territorial participe de las redes. Comienza a visualizarse un Estado que empieza a admitir no ser capaz de poder solucionar todos los problemas, mostrándose más abierto a las realidades concretas de los territorios.

Las redes son el lugar claro en donde se podrá ver a un actor público territorial conviviendo entre dos paradigmas; uno con una mirada centralista de lo público, por lo tanto con dificultades para su accionar en una comunidad territorial y otro, aún sin haber tomado forma, que parece ser el comienzo de una nueva concepción abierta y participativa.

La articulación con lo público, será entonces otro espacio de dinamismo y de incertidumbre.

g. La organización interna y el funcionamiento.

La red en la medida que avanza en su proceso de consolidación y crecimiento, tendrá una zona de incertidumbre dada por una permanente tensión de apertura, que le hará superponerse entre dos roles. Por un lado será una instancia de coordinación para la realización de acciones concretas en el territorio, y por otro lado será un ámbito para contrastar ideas y visiones sobre

³¹ Ibidem

temas más globales, más complejos, que si bien forman parte del territorio, su solución se encuentra en relaciones de poder, en círculos de influencia que van más allá de la frontera territorial o que se encuentran en la órbita pública no local.

El ingreso de nuevos actores y nuevos temas a la red, implicará la necesidad de aumentar un marco regulatorio que de forma a la organización. Pero esto al mismo tiempo aumentará la tensión del ritmo de producción, ya que en la medida que la red toma forma, existirá la necesidad de tener productos y logros para mantenerse.

La participación de los actores comunitarios de base es dada en mayor medida, en aquellas redes que logran un estado de consolidación, que les permite trabajar en áreas temáticas o concretan instancias de coordinación en sub redes. El trabajo en sub redes o en áreas temáticas, no genera debilitamientos de la red en general, sino que por el contrario, en las experiencias recabadas se aprecia un proceso que retroalimenta y refuerza los vínculos preexistentes.

“Como balance global se puede observar que las instancias de coordinación, han permitido la administración de relaciones humanas, lo que arroja resultados de una mejor utilización de recursos, de bienes y servicios existentes en un territorio. Sin embargo los procesos no son homogéneos y mucho menos parece serlo el futuro, lo que demuestra distintos ciclos de vida y tipos de redes”³².

1.3 Ampliación de los derechos y construcción de ciudadanía

Una categoría conceptual trabajada por distintos autores en referencia a las políticas públicas ha sido la de construcción de ciudadanía, ligada a la importancia de la ampliación de los derechos de los individuos. Dicha ciudadanía si bien implica un status legal, la construcción de la misma es un proceso dinámico y que requiere *“participación real y efectiva en una comunidad”*.³³

Esta búsqueda, se enmarca en una América Latina, que en estos momentos tiene una realidad de exclusión y pobreza, pero que debe contribuir –con dificultades- a la ampliación y fortalecimiento de esos derechos sociales. En ese sentido, los estados comienzan a hacer alianzas con organizaciones de la sociedad civil, como una forma de hacer más efectiva la prestación de servicios.

“Comienza así a ser fuertemente tematizada la cuestión de los deberes sociales y, en particular, la relativa al rol que cabe en este proceso de construcción de ciudadanía a otros agentes sociales distintos a la burocracia estatal (familia, comunidad, sociedad civil). A su vez, comienza a ponderarse crecientemente la importancia de las “instituciones”; o sea, de la estructura de

³² Ibidem

³³ Cunill Grau, Nuria. “La reinención de los servicios sociales en América Latina”, noviembre 1998.

*reglas políticas, prácticas e identidades en la explicación de la acción política. La ciudadanía está sujeta a construcción, no sólo a través del reconocimiento de derechos sino con base en estructuras institucionales. Tal cuestión, de hecho, signa el debate contemporáneo”*³⁴

Nuria Cunill,³⁵ señala dos factores fundamentales a tener en cuenta en la construcción de ciudadanía: el primero de ellos se refiere a la recuperación de la relevancia del ingreso y del gasto público y el segundo a la constitución de sujetos autónomos.

*“El reconocimiento de la importancia de la constitución de prácticas sociales autónomas a efectos de lograr una sociedad de individuos soberanos converge, en alguna medida, con el examen de la desigualdad que ha aportado recientemente Amartya Sen (1995) a partir del “enfoque capacidad” respecto de la pobreza. El fracaso básico que supone la pobreza, afirma, “es el de tener capacidades claramente inadecuadas, aunque además la pobreza sea una cuestión de insuficiencia de los medios económicos de la persona, de los medios para evitar el fracaso de las capacidades” (p. 128). Bajo esta perspectiva, un análisis de la pobreza que se concentre sólo en los ingresos puede distanciarse de lo que preocupa en la pobreza, a saber, la limitación de las vidas que algunas personas se ven forzadas a llevar, donde un aspecto central es la propia incapacidad de participar en la vida de la comunidad.”*³⁶

En relación al “enfoque de capacidad”, el mismo hace hincapié en la capacidad que cada persona tiene de “hacer posible su propia concepción de una “buena vida”³⁷ a través del trabajo de la sociedad y las políticas públicas para lograr generar y desarrollar capacidades en los individuos.

*“Sulbrandt y Pérez Salgado (1998, 15) enmarcan este problema con toda claridad: entender a la ciudadanía como un proceso, significa que ésta debe ser entendida como la participación en la comunidad, la capacidad de establecer formas organizadas de acción, el establecimiento de vinculaciones significativas con el mundo del trabajo y con el mundo de las relaciones sociales, la capacidad de ganarse la vida, de ser civil y políticamente activo, en definitiva, de ser socialmente responsable”.*³⁸

Precisamente en el sentido de la construcción de vínculos de confianza, de generar en los individuos empoderamiento en relación a sus derechos y a la generación de capacidades para plantearse que es una buena vida para sí, es que se enmarca el enfoque de redes. Las redes generan una menor dependencia de lo público–estatal y de lo político, generando espacios intermedios de acción a través de la “real participación comunitaria”. Es así que Cunill, reconoce la capacidad de las instituciones sin fines de lucro de generar estos lazos de confianza y su compromiso ideológico con la temática tratada, lo que genera mayor calidad en las prestaciones.

³⁴ Ibidem

³⁵ Ibidem

³⁶ ibidem

³⁷ Ibidem

³⁸ ibidem

“Por otra parte, en contraste con el sector público estatal, el aporte más importante que pueden brindar los entes no mercantiles a la provisión de los servicios sociales, se relaciona con la diversidad, incluso en el plano ideológico. Su mayor flexibilidad, la disposición de experiencia especializada y la habilidad para llegar a públicos de difícil acceso, en contra de las restricciones normativas y organizativas que existen en el sector estatal, constituirían factores que pueden aportar una mayor variedad a la oferta de servicios”³⁹

Sin embargo la contribución más importante que estos actores pueden hacer en relación a la construcción de ciudadanía es a través de la constitución de sujetos autónomos. Lo que se destaca del también llamado tercer sector es la capacidad de generar sus acciones en base a la solidaridad social y desde allí propiciar instancias de relacionamiento horizontal entre los actores y de una mayor participación en las decisiones colectivas. Pero para que dicha participación devenga efectivamente en construcción de ciudadanía, es fundamental que estimule prácticas comunitarias que aporten en el “sentido de comunidad”.

“...Evitar la fragmentación de los sujetos sociales... y proveer los necesarios recursos (jurídicos y judiciales entre otros), son lecciones que provee la experiencia para que la participación social devenga efectivamente en la construcción de ciudadanía. El desafío crucial, en suma, es que la participación social estimule prácticas que desarrollen el sentido de comunidad que es requerido para constituir una identidad ciudadana, capaz, simultáneamente, de conectar el reclamo moderno: ser, a la vez, "diferentes e iguales", sin que, a su vez, devenga en un mecanismo que debilite la participación política ejercida a través de los representantes electos.”¹⁵

“Los aportes del neo-institucionalismo, remarcan la importancia que para lograr un compromiso sostenido en acciones colectivas de este tipo, tienen tanto los mecanismos sociales informales como el carácter del diseño estructural. En el plano del diseño estructural, las relaciones horizontales -en vez de la subordinación-, expresadas en el propio proceso de elaboración de las decisiones, se revela a su vez como uno de los elementos clave de los arreglos basados en la cooperación voluntaria. Las redes, en general, se construyen sobre la base de normas recíprocas, basadas en acciones de mutuo apoyo, procesos de auto-organización, sin jerarquías establecidas ni roles formales, etc.”⁴⁰

En definitiva, los servicios sociales deberían ser evaluados en su contribución a la constitución de sujetos autónomos y a la promoción de derechos y no solo a través de la eficiencia de sus prestaciones. En ese sentido, el enfoque de redes tiene mucho para decir, en la medida que se mueve en clave de participación a nivel comunitario y fortalecimiento de los vínculos entre una pluralidad de actores.

³⁹ Ibidem

⁴⁰ Ibidem

Capítulo 2

CARACTERIZACIÓN DE LAS REDES

En el presente capítulo se realizará una sistematización de las características de las cinco redes del proyecto de GGUU en relación a los siguientes ítems:

a. los orígenes y la historia. En este punto se busca plasmar el origen y la historia de las redes, su hito fundacional y la forma en que se incorporó a ellas el Proyecto Redes.

b. los actores y su participación. Este apartado pretende identificar el núcleo estable de actores de las redes, sus particularidades, naturaleza y participación en ellas. Se considerará también el rol jugado por los gobiernos locales (Centros Comunales Zonales e Intendencias).

c. la dinámica. A través de este ítem se busca explicitar la forma de funcionamiento de las redes y su organización interna.

d. el territorio. En este punto se hará referencia a aquellas características del territorio que cada red abarca, y que puedan ser consideradas fortalezas o debilidades para las mismas.

e. los ejes temáticos y objetivos. Este apartado pretende, a través del discurso de los actores y de documentos pertenecientes al proyecto, explicitar los ejes temáticos y objetivos que persiguen las redes.

f. los resultados y los logros. Para referirnos a estos puntos optamos por hacer una distinción entre aquellos logros que son tangibles, es decir de fácil visibilidad, y aquellos logros que son intangibles.

g. la percepción sobre GGUU. Se intenta reproducir a través del discurso de los actores el rol que GGUU ha jugado en cada una de las redes a lo largo de su intervención, considerando la construcción de ese rol como algo dinámico y complejo.

h. consideraciones finales. En este ítem se realizan algunas reflexiones finales sobre cada una de las redes, rescatando aquellos elementos más significativos.

2.1. En RED - Malvín Norte

a. Los orígenes y la historia

En el caso de Malvín Norte se debe hacer referencia a la historia de dos redes impulsadas por GGUU: la red barrial y la red educativa.

Como antecedente de la **red barrial** de Malvín Norte existía un movimiento de instituciones que se reunían, sin hacer una reflexión explícita sobre la metodología de red. Los principales actores involucrados eran: el liceo N. 42, el Centro Comunal Zonal, la escuela y el Centro de Salud.

En el 2000 y como reacción a las acciones del Programa CNPI de niños en situación de calle (GGUU) surge la voluntad de nuclear a las organizaciones barriales en torno a un trabajo en red. Es así que se unen aproximadamente 18 instituciones barriales que comienzan a trabajar con esta metodología con el fin de dirigir sus acciones hacia la población infantil vulnerada.

Paralelo a este proceso surge una **red educativa** impulsada por la Facultad de Ciencias, la UTU apoyada por GGUU, que nuclea a todas las instituciones educativas, constituyéndose en el primer semestre de 2001 la “Red Local de Instituciones Educativas de Malvín Norte”. Esta red se caracteriza por tener una gran proximidad geográfica, además de la proximidad temática. Nos señalaban algunos miembros que: muchas de las organizaciones que la integran “*están sobre la calle Iguá*”.

En la red educativa han habido momentos que han marcado la vida, entre ellos según los entrevistados, se destacan los siguientes:

- La conformación: *“Hay una etapa clara que fue la conformación. Había sintonía, que cada uno pudiera expresar lo que estaba pasando en su centro y reconocerse y reconocer a los otros”.*
- La participación en el encuentro de redes realizado en la Intendencia de Montevideo.
- La reflexión sobre la manera de trabajar del año 2004: *“...en el 2.004 hay como una necesidad de mirar hacia adentro para retomar fuerzas, lo que me parece necesario... . Pero hasta donde puedo exigir a gente que lo hace con voluntad... . Está bien la catarsis, la terapia colectiva, pero para eso hago un asado y convoco a los amigos”.*

b. Los actores y su participación

En la actualidad la red **red barrial** no se está reuniendo, aunque si algunos de sus integrantes siguen coordinando esfuerzos y recursos. En el año 2002, como fuera señalado, eran 18 instituciones aproximadamente, la mayoría de base territorial y con una lógica de acción militante. Probablemente estos tuvieran una mayor capacidad de visión común de territorio si se los compara con los miembros de la red educativa, pero menos capital social.

Los actores que integran el núcleo estable de la **red educativa** son⁴¹: en educación inicial los jardines 278 y el 287, en primaria las escuelas 240, 249, 267, 268 y 317, en el nivel secundario el liceo 42 y la UTU de Malvín Norte, y la Facultad de Ciencias considerando el nivel universitario. En relación a las

⁴¹ Historia de la Red. Red de Instituciones Educativas de Malvín Norte. Documento interno de GGUU.

ONGs, son miembros de la red GGUU y la Asociación Civil La Pascua -que gestiona un club de niños y un centro juvenil- ; finalmente. en el área de la salud cabe mencionar a la policlínica municipal y al Centro de Salud del MSP de la Cruz de Carrasco.

Se percibe como ventaja de la red, el contar con la presencia de todas las organizaciones educativas del territorio y que, además, recorren toda la vida educativa de los habitantes del barrio. Estas características le dan una potencialidad en términos de capital social muy importante.

Por otro lado la participación del **Centro Comunal Zonal** ha sido difícil de concretar y es una característica de ambas redes. Al respecto nos señala un integrante del equipo técnico de GGUU:

“La ausencia del Comunal está jugando un rol fundamental, lo que uno pueda pensar muchas veces requiere de recursos, hay proyectos que exceden las posibilidades de las instituciones. La ausencia del Comunal esta haciendo perder esa visión más global. Rompe los ojos es ver a Malvín Norte como los asentamientos y el resto”.

c. La dinámica

Refiriéndose a la **red barrial** un integrante señalaba que se reunían una vez al mes y que *“GGUU los jueves llamaba a todos para que no se olvidaran”.*

La **red educativa** se reúne mensualmente en el plenario, existiendo comisiones de acuerdo a los temas tratados que *“no son fijas”.* Además, un integrante expresaba que: *“... tenemos un secretario de actas que el día que funciona en cada institución toma un registro, que luego lo pasa por mail. El mismo convoca”.*

“En el último plenario, preparamos la reunión porque se venían manejando tres aspectos: censo, movida por el día de los derechos del niño, drogas. Estuvo interesante, se definieron algunas cuestiones en un plenario que era inmenso - yo por ejemplo no reconozco a la mitad de las personas, no he ido mucho a las reuniones de la red, rotaciones, gente que se integra- llegamos a tres definiciones sencillas que tienen que ver con cosas operativas. Supuestamente la semana pasada había plenario y yo me entero una semana antes que: la comisión de la muestra había decidido otra cosa que está organizando para el 8 de octubre y esperaba que GGUU tuviera cierta participación exponiendo. La comisión del censo había fracasado, no había habido como una discusión. Y la comisión de salud había avanzado algo, era relativamente sencillo realizar el taller. Hoy que se está haciendo el plenario seguramente se esté definiendo que hacemos con cada una de las tres cosas nuevamente”. (integrante del equipo técnico).

Esta observación marca dificultades de funcionamiento que tienen que ver con la forma de operativizar los acuerdos y con una relación desbalanceada entre la fuerza del plenario y los restantes mecanismos organizativos que se presentan como débiles y poco eficaces.

d. El territorio

Claramente la mirada del territorio es un deber que tiene la **red educativa** por factores externos e internos a la misma. El hecho que la mayoría de sus integrantes sean actores educativos le da a la red una impronta sectorial que es muy difícil de vincular con la realidad local; sin embargo se visualiza que hay actores con mucha sensibilidad sobre el tema. En efecto, la falta de integración con la red barrial y la no participación del Centro Comunal “actor territorial por excelencia” debilita la mirada territorial de la red.

e. Los ejes temáticos y objetivos

Los objetivos y ejes temáticos de la **red barrial**, han girado en torno a la efectiva utilización de los recursos comunitarios para la mejora de la vida de los habitantes de la zona, sobre todo en términos de optimizar el uso de los merenderos.

En el documento de la “Historia de la **red educativa**” de GGUU se señalan siete objetivos que persigue la misma, a saber:

“Propiciar y unificar esfuerzos frente a las demandas de la población de la zona que es atendida por las diferentes instituciones de la red.

Promover el intercambio de información y seguimiento sobre la población estudiantil de la zona en busca de evitar el fracaso escolar (repetición, deserción, rezago)

Promover el intercambio de experiencias, construir una mirada común sobre la población vulnerada y / o favorecer su inclusión social.

Atender los requerimientos de las familias, en especial aquellas con NBI, trabajar con el y en apoyo con ellas.

Coordinar actividades recreativas, deportivas, de expresión etc. Para contemplar el tiempo libre de los niños y adolescentes.

Trabajar en prevención de salud en coordinación con las policlínicas de la zona.

Propiciar un relevamiento nutricional de los niños/as y adolescentes escolarizados con el fin de lograr satisfacer necesidades básicas”.

f. Los resultados y logros

En relación a la **red barrial** en un informe de actividades del año 2002 perteneciente a GGUU se visualizan los siguientes logros:

- Conformación de un merendero - comedor.

- Primer campaña de prevención en salud.
- Campaña de documentación.
- Festejo del Día del Derechos de los Niños/as y Adolescentes
- La red educativa.

En efecto, se señala como producto de la red barrial a la red educativa. Nos dice un integrante del equipo técnico:

“Uno de los impactos no esperados en Malvín, por ejemplo, fue la conformación de la red educativa. Asimismo la legitimidad de GGUU en Malvín permitió convocar a las instituciones”.

Como fuera señalado, en el presente la red barrial no está funcionando como tal. A propósito en una reunión del equipo técnico se señalaba lo siguiente refiriéndose el proceso vivido por la misma:

“... la red barrial a falta de alguna instancia de concreción cae y entra en un proceso de letargo. La frustración pasó por no concretar -como si lo puede hacer GGUU- jornadas de intercambio. Algunos actores de la red barrial comunitaria comenzaron a conformar una sub red para lograr determinados objetivos inmediatos”.

En términos de los logros de la **red educativa** se destacan lo siguientes logros tangibles:

- Participación en el encuentro de redes realizado en la Intendencia de Montevideo en el año 2003.
- Elaboración de una guía de recursos.
- Realización de campañas de documentación y vacunación.

En relación a logros más intangibles se señaló:

- Constitución de un espacio de coordinación

La red ha generado un espacio de coordinación y si bien ha trascendido el tema sectorial y la capacidad de generación de acciones más allá del plenario, está llegando a un mojón en su trayectoria. Al respecto nos señala un integrante del equipo técnico:

“Pensando en la red educativa, la misma ha trascendido el plenario como plenario igual a red, hay un montón de coordinaciones entre los actores: los liceos, la UTU, las escuelas, la policlínica y Gurises. Ha tenido como un techo que sigue estando, no logra superar la posibilidad de generar acciones comunitarias en conjunto pensando en Malvín Norte como un todo, pensando en generar líneas de acción ante determinado problema... .Resulta muy complejo, de hecho no se está pudiendo operativizar”.

Uno de los integrantes nos señalaba incluso que: “*productos de coordinaciones entre instituciones había muchos pero productos de la red no había ninguno*”. Esto nos habla de una fortaleza en su capacidad de coordinación y también de cierta auto percepción de debilidad en su capacidad de producción.

g. La percepción sobre GGUU

En relación a las percepciones sobre el rol que cumple y cumplió GGUU en las redes, aparecen tres elementos a destacar:

- El agradecimiento

Un miembro de la red manifestaba esta opinión al respecto:

“A GGUU le digo gracias. Más allá de que las personas han cambiado, han tenido un aporte. Los siento un eslabón más de la red. Les agradezco la mano que nos da y les ofrezco la mía. Cuando GGUU nos largó nos dimos cuenta que no nos podíamos desenganchar más...”

Estas expresiones tienen que ver fundamentalmente con destacar el papel de GGUU como actor aglutinador

- El que sabe

Otra de las valoraciones de GGUU hace referencia a la ONG como depositario de una acumulación de trabajo “*extra muros*” de centros educativos.

“ Necesitamos el trabajo extra muros y esa es una realidad que no la tenemos en la formación docente. Para eso tenemos necesidad del aporte de GGUU, entre otros. GGUU tiene un rol clave en trabajar con los gurises que están fuera del sistema”.

- El que sabe organizar eventos

GGUU también es visualizado por su capacidad de organización de eventos y actividades. Un integrante del equipo técnico, refiriéndose a como es vista esta organización manifestaba: “*GGUU sabe organizar eventos, es muy exitoso en ese sentido*”.

h. Consideraciones finales

Una primera reflexión se refiere al comienzo de la red educativa y el final de la red barrial. Si bien ambos procesos parecen diferenciados podrían tener un tratamiento común. La red barrial comienza a entrar en un proceso de letargo hasta llegar a desaparecer como red si bien aun quedan sub redes en las que los mismos actores coordinan temas relacionados con la alimentación. Al mismo tiempo la red educativa sigue su crecimiento hasta llegar al momento actual en que se encuentra con un “techo” en su evolución.

Como señalamos anteriormente la red educativa se encontraba con mayor capital social que la red barrial, en la medida en que sus integrantes tenían más estabilidad en la red al estar incluida en sus tareas diarias y rentadas por las distintas instituciones a las que pertenecen. Sin embargo, la red barrial con

organizaciones que se vieron ante la urgencia de la crisis económica y debieron resolver temas muy vinculados a las necesidades de alimentación, fueron quedándose solo en el terreno de la coordinación y cada vez más con una temática reducida. Sumado a esto la falta de visualización de productos y horizontes claros generó la desmotivación de los actores de la red que decidieron formar sub redes de coordinación por temática y afinidad.

Al respecto nos señala un integrante del equipo técnico:

“En Malvín Norte existen redes desde hace por lo menos cuatro años donde participan la UTU, el liceo 42, las escuelas, Gurises; primero la red barrial y luego la educativa. Hay una base de instituciones que hace años que están, que han facilitando un montón el trabajo en la zona, siendo el cuarto año uno esperaba que la red tuviera la capacidad de generar otra cosa, el nivel de las coordinaciones y acciones puntuales como las jornadas de vacunación y documentación, como talleres sobre el tema drogas, que son problemas puntuales relativamente sencillos se ha logrado, se ha hecho un montón, hay otras posibilidades diferentes a las que había cuando arranca en el 99 CNPI. Desde CNPI había como otras expectativas.”

Es interesante plantearse el cuestionamiento sobre que hubiera pasado con la integración de las dos redes, debido a que -como señalamos anteriormente- a la red educativa en este momento también le están faltando elementos de visualización de horizonte y de empezar a generar productos como red. Tal vez, a modo de hipótesis, hubiera sido muy beneficioso introducir actores de base territorial con una mirada más sobre el territorio y no tan sectorial como los actores educativos de modo tal de potenciar ambas miradas y llevar adelante la red. El refuerzo de capital social a la red barrial le hubiera, tal vez, permitido tener una nueva motivación para seguir adelante. Asimismo la red educativa también maneja temas alimenticios comunes con la red barrial, podría tal vez haber existido una temática común.

2.2. EnREDos - Centro Cordón

a. Los orígenes y la historia

Los antecedentes de la red se remontan al año 2001. Tres ONGs de la zona que trabajan con infancia y adolescentes estaban realizando contactos y coordinaciones. En octubre de ese año las mismas invitan al Centro Comunal Zonal 2 a abrir este espacio involucrando a otras instituciones del barrio. Se desarrolla entonces el “Primer Encuentro de Organizaciones e Instituciones que Trabajan con Infancia y Adolescencia en situación de vulnerabilidad social de la Zona 2”, instancia a la que asisten 15 organizaciones de la zona aproximadamente, entre ellas GGUU.

En el 2001 se desarrollan tres reuniones en las que se trabajó sobre: “... cuales son las expectativas de espacio, modalidad de atención de las organizaciones, perfiles de atención, recursos existentes, así como en la

*visualización de los logros y dificultades que se tiene desde cada organización, en las formas de coordinar esfuerzos, así como en dar a conocer los referentes de cada organización para lograr una visualización personal y geográfica*⁴².

En el 2002 debido a que “*existieron algunas dificultades para continuar con la propuesta*”, el primer encuentro se realiza en agosto. Este año, igual que el anterior se focalizó en lograr el conocimiento entre las organizaciones participantes, realizándose intercambios de información y se puso un énfasis importante en el fortalecimiento de la motivación a la participación. Además, se desarrollaron reuniones en las que fueron invitados integrantes de otra red de un barrio montevideano y un representante de una política social (Programa Infancia Adolescencia y Familia) buscando enriquecer de esta forma el proceso de afianzamiento de la red y generar la reflexión sobre el tema infancia y adolescencia.

En el 2003 este “*espacio*” o “*encuentro*” de organizaciones -como era denominado- comienza a ser definido como red, incluso adquiere el nombre de “*enREDos*”, porque abarca la zona del Centro Comunal Zonal 2. Es significativo señalar que en los inicios de este año se formulan los objetivos que han de orientar sus acciones, se establece cierta formalización en la dinámica de trabajo y comienza a funcionar la Secretaría. Se debe destacar también la incorporación de nuevos actores que atienden a la población infantil y adolescente de naturaleza privada y pública (entre ellos escuelas y sobre todo liceos), muchos de los cuales han mantenido una presencia estable .

En el 2004 según la percepción de algunos miembros de las organizaciones involucradas, la red parece vivir otro momento: se lograron concretar y se están desarrollando acciones planificadas “*desde la red*”, tendiendo a adquirir mayor fuerza este espacio desde el punto de vista colectivo.

b. Los actores y su participación

Dentro de los actores que conforman el núcleo estable de la red y han tenido una presencia permanente se encuentran: EMAUS, CAIF Borocotó, Casacha, GGUU, Vida y Educación, Don Bosco, los liceos N. 5 y N. 32. Haciendo referencia a estos integrantes de la red, un entrevistado manifestaba que estas organizaciones han tenido en el último período una “*participación pareja*”; mientras que otro argumentaba que: “*se ha consolidado un poco más el grupo, ya no vienen instituciones nuevas, ni entran y salen las que ya estuvieron. Nos mantenemos las mismas*”.

En términos generales se observa que la red está conformada por un número relativamente pequeño de actores, que poseen un significativo nivel de conocimiento mutuo, lo que permite que se establezcan ciertas colaboraciones recíprocas. Otra característica es el predominio de instituciones, sobre todo de naturaleza privada (ONGs).

⁴² Plan Operativo- Gurises Unidos. Proyecto Sede/ Capacitación Laboral/ Redes.

Otro elemento a considerar, es que algunos representantes de las organizaciones de la red manifestaron que su presencia en la misma responde fundamentalmente al interés personal o a la motivación del equipo técnico perteneciente a un determinado proyecto. Sobre esta situación hubo quienes señalaron que sería necesario un mayor compromiso de sus respectivas organizaciones con la red, visualizando como una dificultad que la red no está presente en los proyectos institucionales, ya que esto limita la disponibilidad de tiempo para dedicarle a ella.

El **Centro Comunal Zonal** si bien fue uno de los actores convocantes y en los inicios de la red tuvo una presencia importante, en el último período se ha alejado de la red aunque no ha desaparecido. Los actores que originalmente participaban (área social) ya no están presentes, sin embargo se señaló que ediles y concejales asisten con cierta frecuencia a las reuniones de la red e incluso apoyan ciertas actividades puntuales, entre ellas los encuentros realizados en torno al tema pensiones. Se percibe que su participación se ha desdibujado y es poco clara.

“Lamento que se haya como abierto, porque de alguna manera tiene el conocimiento generalizado de la zona, todos los temas, aporta muchísimo en lo que tiene que ver con datos de recursos, facilitaba cantidad de cosas, que a veces vos tenés que hacer trámites en el Comunal y ellos eran facilitadores, no quiere decir con esto que ahora no podamos ir... . Yo creo que tiene que ver con características más particulares de las personas que la integran y no con una postura del Comunal. Esa es mi lectura”.

c. Los ejes temáticos y objetivos

El tema que nuclea desde sus orígenes a las diferentes organizaciones participantes es el trabajo con infancia y adolescencia en situación de vulnerabilidad social. Los objetivos definidos por enREDos en el año 2003 son:

“Establecer y consolidar vínculos entre las diferentes organizaciones e instituciones conociendo los servicios que brindan, los centros en donde funcionan, las personas que trabajan allí y favoreciendo ámbitos y oportunidades de coordinación.

Generar un espacio de análisis y discusión sobre temas de infancia y adolescencia.

Generar instrumentos de información y difusión sobre los recursos existentes en la Zona 2.

Contribuir a la revisión de las políticas sociales que se están implementando y a la generación de propuestas para la infancia.

Favorecer la vinculación de la red con otras redes y el desarrollo de estrategias para la obtención de recursos”.

d. La dinámica

Desde al año 2003 la red se reúne mensualmente (siempre los primeros jueves de cada mes) y cuando hay alguna actividad planificada se realizan otras reuniones.

El lugar donde se desarrolla la reunión es rotativo. Este criterio fue tomado a inicios del 2003, ya que hasta entonces las instancias se desarrollaban en la “*casa de un vecino*” vinculado al Centro Comunal Zonal N. 2 . Dicho cambio fue realizado con el objetivo de incrementar el conocimiento mutuo entre las instituciones.

Funciona una Secretaría de la red que está a cargo de tres instituciones: Casacha, Don Bosco -quienes han sido impulsores de esta experiencia- y GGUU. La Secretaría cumple fundamentalmente un rol operativo o de gestión: convoca, comunica, sistematiza las reuniones anteriores y ordena los temas a tratar en la siguiente para “... *no llegar a la reunión sin tener claro cual fue el proceso anterior y de alguna manera ya llevar alguna planificación mas allá que la ponemos sobre la mesa*”. Según algunas percepciones este órgano ha favorecido la estabilidad y la continuidad de la red.

e. El territorio

La zona definida por la red – área de influencia del Centro Comunal Zonal 2- es bastante extensa y heterogénea. Se caracteriza por ser un territorio donde la población, proveniente de otras zonas, “*circula*”, “*transita*” para desarrollar diversas estrategias. Estos rasgos definen ciertas particularidades del territorio, percibiéndose cierta carencia de un sentimiento de pertenencia o apropiación hacia el mismo, que hace difícil visualizar este espacio como un “barrio”: con su historia, sus referentes, su identidad.

De acuerdo a lo manifestado por algunos miembros el predominio de instituciones y la ausencia o débil peso de actores socio-territoriales en la red se relacionaría, entre otros factores, con las propias características de la zona.

“También tiene que ver mucho con el barrio, faltaría gente, ahora somos organizaciones y somos todos trabajadores, no hay una participación de vecinos, de gente de organizaciones civiles, de organizaciones populares en la zona. Pero tampoco hay muchas organizaciones en la zona. La zona es media carente, no es como otros barrios que tienen una movilización barrial, participación barrial activa, acá es una zona muy heterogénea”.

f. Los resultados y logros

Dentro de los principales logros percibidos por los miembros de la red se encuentran los siguientes:

–Elaboración y difusión de la agenda-guía de recursos.

La guía fue presentada en febrero del presente año en una reunión realizada en el Liceo 32.

“Gurises lo trajo a la red y la red lo tomó como propio, a esa tarea de recabar los datos de las instituciones, de comprometerse con que esa guía de recursos saliera. Más allá del impulso de GGUU la red lo tomó”.

- Realización de dos encuentros sobre el tema pensiones.

Se realizaron dos reuniones (una en el 2003 y otra en el 2004) abordando el tema pensiones, que es considerado uno de los principales problemas que afecta a la zona. Esta propuesta fue abierta, siendo invitados a participar diversos actores del barrio. Un entrevistado manifestaba además, que a través de esta iniciativa la red está apostando a uno de sus objetivos, específicamente al que se refiere a *“...contribuir a la revisión de las políticas sociales que se están implementando y la generación de propuestas para la infancia”*. Sin embargo, este elemento no parece ser visualizado por todos los actores.

Tomando en cuenta logros de índole no tangible fueron señalados los siguientes aspectos:

- Intercambio cotidiano de información y coordinación que facilitan la tarea de cada institución.

El conocimiento interinstitucional de elementos como la metodología de trabajo y los referentes organizacionales permite y favorece que se desarrollen coordinaciones entre estas incrementando los recursos disponibles para apoyar a la población atendida. Se observa que este es uno de los “beneficios” que tienen las instituciones por “estar en la red”, siendo señalado por diversos actores como una de las principales fortalezas de la misma.

“De alguna manera se ha fortalecido el tema de entender a cada institución, que hace la otra y a partir de ahí facilitarnos entre nosotros las coordinaciones. Cuando se necesita un recurso rápido, decir: llamo de tal lugar es más fácil que tener que explicar todo. Facilita muchísimo que cada uno ya sepa como trabaja cada institución, cual es el referente, los proyectos que tiene, que capacidades tiene, que respuestas dan y como podemos manejarlos con eso”.

- Consolidación de un grupo de organizaciones en torno a la red.

Según la percepción de algunos actores es un logro el fortalecimiento y la estabilidad que ha adquirido el espacio. Se argumentó que se han podido generar productos desde la red (la guía de recursos y las reuniones sobre el tema pensiones) que favorecen su reconocimiento a la interna de las instituciones y hacia el exterior. También las actividades que se están planificando conjuntamente para el Día de los Derechos de los Niños/as y Adolescentes y la creación del logo de la red son percibidas como futuros logros que permitirán dar una mayor visibilidad pública a la misma. Refiriéndose a este conjunto de actividades un entrevistado realizaba la siguiente evaluación:

“Para nosotros no es poco, son cosas importantísimas. Armar eso en el marco de una red es bastante costoso porque normalmente las instituciones no

prevén en sus proyectos a la red... . Creo que es importante, porque el fortalecimiento que ha tenido la red en este último período va a dar lugar a que las instituciones, eso por lo menos es una aspiración, integren a la red en su planificación que hasta ahora no está muy integrada. Es importante poder demostrar que esta red ha podido sostenerse en el tiempo y ha generado cosas en común”.

g. La percepción sobre GGUU

Sobre el rol de GGUU se observan dos visiones diferentes aunque no opuestas.

- El actor que ha promovido y fortalecido a la red

Desde esta perspectiva se percibe a GGUU como un actor que desde que fue convocado tomó la *propuesta “con mucha fuerza”* y específicamente a través del Proyecto Redes *“le dio una forma a la red”, “instrumentó una organización”,* siendo como *“un motorcito”*. Mientras al principio tenía un mayor protagonismo como promotor de iniciativas, coordinador y organizador del espacio, siendo quien *“arrastraba”* o *“llevaba”* a la red, en el presente tiende a predominar un sentimiento de mayor corresponsabilidad en estos aspectos: *“la red funciona propiamente como red, hace cosas que la red quiere. Todos nos hemos puesto los objetivos de la red”*. Por otra parte, se observa que la creación de la Secretaría ha sido un elemento que ha favorecido este desplazamiento en el rol jugado por GGUU. Refiriéndose a lo que ha sido el papel de esta ONG en la vida de la red un entrevistado expresaba:

“Si no existiera capaz que hubiese sido mucho más lento y se hubiera quebrado por ahí o no, bueno a eso no lo sabemos porque por suerte no pasó. Pero el hecho de que haya una institución con ese respaldo -desde lo que yo puedo evaluar, ya que no lo hemos evaluado en la red- el apoyo que dio este proyecto fue fundamental para que hoy estemos y se produzca lo que hoy se está produciendo”.

- Un referente en la zona

La otra visión –quizás no tan generalizada como la anterior- pone el énfasis en GGUU como actor referente en la zona, muy valorado para consultar y buscar soluciones ante problemas que surgen en la vida cotidiana de cada organización. En este sentido la red es una puerta que abre oportunidades para estar vinculado a la ONG.

“GGUU siempre surge como un primer referente para un montón de consultas, incluso para resolver situaciones límites, de chiquilines que quedan en situación de calle”.

h. Consideraciones finales

Por la naturaleza de los actores que conforman la red se observa que se trata de una red institucional, elemento que con variaciones ha estado presente desde sus orígenes.

Se suma a esto que la mayoría de las instituciones que la conforman (excepto las escuelas y liceos) trabajan fundamentalmente con población que proviene de otros barrios y transita por la extensa y heterogénea zona de Centro-Cordón para desarrollar diversas estrategias de sobre vivencia.

Las características señaladas en relación al territorio y a sus instituciones podrían ser elementos que tienden a debilitar un mayor predominio de la dimensión territorial en esta red.

Este espacio ha logrado la continuidad en su dinámica de funcionamiento y la estabilidad en la participación de un grupo de actores. Posiblemente estos factores – que son vinculados en buena medida a la intervención de GGUU- han incidido para lograr la generación de procesos y productos que permiten visualizar que entre las organizaciones que lo conforman hay niveles de conocimiento, vinculación y hasta de colaboración mutua que son significativos, elementos que son una fortaleza para la red.

Sin embargo, da la impresión que la red continúa siendo fundamentalmente un ámbito que facilita la coordinación interinstitucional e incrementa los recursos disponibles de las organizaciones participantes para su trabajo cotidiano. A lo que se suma la presencia de un referente importante como GGUU, visualizado como una organización con potenciales recursos para satisfacer necesidades y demandas y que además goza de un amplio reconocimiento público.

En relación al número de miembros y la naturaleza de las organizaciones, parecería que la red ha apostado a ganar en “calidad” (de los vínculos e integración entre sus miembros) dejando de lado la “cantidad”, posiblemente este ha sido uno de los factores que ha llevado a debilitar la riqueza que ofrece la “diversidad”.

Por otra parte, la carencia o débil reconocimiento y compromiso con el espacio de la red de parte de las instituciones, es un elemento que no favorece su continuidad y la realización de otras acciones, en tal sentido se ha señalado que *“la continuidad de las instituciones es a partir de la persona que tomó la responsabilidad”*.

2.3. Red Infancia de Manga y Piedras Blancas

a. Los orígenes y la historia

El surgimiento de la red de Manga y Piedras Blancas es previo a la intervención de GGUU, quien se integra a este espacio en el año 1997, cuando la red se ubicaba en la zona de la Plaza Jardines de Manga.

Desde la fecha hasta el presente la red ha vivido diferentes momentos y transitado por distintos procesos, habiendo etapas donde su funcionamiento ha sido más constante y activo, y otras en las que ha tenido cierto declive. Sin embargo, hay coincidencias en la percepción que desde sus inicios hasta el

momento actual la red se ha fortalecido. Esta observación se ha realizado a partir de elementos tales como: la regular frecuencia de las reuniones, la participación estable de un núcleo de actores y cierto desplazamiento en el rol jugado por GGUU. Con respecto a este último punto un miembro de la red señalaba lo siguiente:

“Todo el trabajo que hizo Gurises promoviendo la formación de la red ahora dio lugar a que la red se sustenta por sí misma y se apoya en las instituciones que la componen, mas allá de quien está atrás de llamar a la gente. Ese es un cambio de funcionamiento importante, pero no es sólo de funcionamiento, sino también de la mirada que se tiene de la red, ya no es la red de Gurises como fue al principio sino que es la Red de Infancia”.

b. Los actores y su participación

Se destacan un conjunto de actores que conforman el núcleo estable de la red, entre ellos se encuentran: la UTU, los dos liceos y algunas escuelas de la zona, merenderos, instituciones del área de la salud, el Centro Comunal Zonal 10, Casa Joven (Asociación Cristiana de Jóvenes), Club de Niños Acuarela (IN PRO) y GGUU.

Según lo señalara un entrevistado a diferencia de lo que acontecía hace algunos años, donde había un ingreso y salida bastante frecuente de instituciones, en el presente: *“está muy claro quienes formamos parte de la red”, “quienes somos”.* También se ha destacado que la red: *“está siempre abierta a la entrada de nuevas organizaciones. Si viene una institución nueva hoy se la incluye”.*

En términos generales se observa que las instituciones del sistema educativo formal (escuelas y liceos) tienen un lugar importante en este espacio. La conformación de la red podría estar tendiendo a priorizar la temática educativa en su *“agenda cotidiana”*, debilitando una visión territorial desde una perspectiva más integral, elementos que quizás no estén favoreciendo el ingreso de otros actores con una permanencia relativamente reciente en la zona (ONGs que trabajan en los asentamientos, el SOCAF).

De acuerdo a lo manifestado por un entrevistado la naturaleza de los actores que participan en la red, podría estar relacionada con el hecho de que en el barrio funcionan otras redes nucleadas en torno a diferentes ejes temáticos.

El **Centro Comunal Zonal** por su nivel de vinculación y coordinación con las diferentes organizaciones de la zona es visualizado como una figura débil, que debería jugar un rol más activo como promotor y articulador de las demandas e iniciativas que se generan desde el territorio a partir de sus diversas necesidades. Un miembro de la red manifestaba lo siguiente sobre el CCZ:

“Se apela a él como un actor que tiene que resolver problemas y nada más. Y a la vez el Centro Comunal dice: nosotros no podemos resolver todos los problemas y ahí queda la relación... . La red creo que no sustituye la visión territorial del Comunal, no lo puede sustituir porque no tiene los recursos ni

tampoco la vocación.. Sí ha articulado y coordinado más trabajo interinstitucional de lo que ha hecho de repente el Comunal. Hay una cosa que es importante la zona del CCZ es mucho más amplia que la zona de la red”.

Por otra parte, algunos miembros de la red manifestaron que la presencia de sus respectivas instituciones está demasiado centrada en las personas que las representan en este espacio, especialmente en el caso de las instituciones educativas que son las que correrían un mayor riesgo de continuidad por las características del sistema. Sin embargo, se observan ciertos avances en este proceso de un tipo de involucramiento más personal hacia uno de índole más institucional.

“Las cosas se centran en quien representa a esa institución, a veces te cuestionas: estoy hablando con fulano o estoy hablando con la institución que representa... Yo creo que hay un buen camino hecho, pero hay que ahondar en eso”.

c. Los ejes temáticos y los objetivos

El eje temático que nuclea a la red es el trabajo con población infantil y adolescente. Cada año se realiza una planificación de temas a tratar, aunque su manejo es bastante flexible, entre otros motivos porque surgen demandas y necesidades en el transcurso del año que deben ser atendidas.

Desde el año 2003 la red ha estado trabajando en un proyecto sobre los temas democracia, derechos políticos y participación tomando como marco la Convención de los Derechos de los Niños/as y Adolescentes.

Haciendo referencia a la planificación que realiza la red, un entrevistado señalaba la existencia de dos agendas –“la anual y la cotidiana”- expresando lo siguiente:

“Hay dos agendas, la que se hace a principio de año, que es la que tiene que ver con los lineamientos más gruesos y que en general apuntan a trabajar en el marco de la Convención de cara al día de los Derechos de los Niños y Adolescentes. A partir de ahí se marcan algunas líneas que se van a ir tocando a lo largo del año... Después esta la otra agenda que es la del viernes a viernes donde cada institución va realizando planteos”.

A partir de esta observación se manifestaba la necesidad de implementar líneas de trabajo “intermedias” entre “la gran línea” (relacionada a la Convención) y las “líneas cotidianas” (relacionados con las necesidades del día a día).

d. La dinámica

El plenario de la red se reúne quincenalmente, siempre los viernes al mismo horario, y el lugar donde se desarrolla la reunión es rotativo

Sobre la existencia de una o varias figuras que asuman las funciones de la Secretaría de la red, existen versiones diferentes, de las cuales se desprende que hay determinadas instituciones que generalmente desempeñan este rol realizando tareas como el registro y la sistematización de las reuniones.

e. El territorio

Piedras Blancas y Manga, ubicados en la periferia de Montevideo, presentan elementos que mezclan lo urbano y lo sub - urbano. Su larga y rica historia opera como un factor que favorece la identidad de la zona y el sentido de pertenencia, aunque en los últimos años ha tendido a fragmentarse constatándose el crecimiento de asentamientos irregulares y -según lo perciben los vecinos- el incremento de niños y adolescentes en situación de calle. Estos rasgos dotan de heterogeneidades al territorio, donde se combina “la tradición” y “lo nuevo” que se asocia a un proceso de empobrecimiento.

“Están las dos cosas, hay mucha gente con pertenencia fuerte del barrio con muchos años ... Pero también ha venido gente de afuera, la invasión de los asentamientos, entonces esos elementos han distorsionado mucho”.

En la actualidad la zona se caracteriza por la coexistencia de varias redes que operan en el territorio nucleadas en torno a ejes temáticos específicos (la red de merenderos y la de huertas por ejemplo). Se percibe la carencia de un actor con una mirada territorial que potencie la articulación entre las diferentes lógicas y temas.

f. Los resultados y logros

Tomando en cuenta la realización de ciertas actividades, el impulso de nuevas iniciativas y visualizando la generación de determinados procesos a partir del espacio de la red se pueden identificar los siguientes logros:

- Generación de iniciativas a partir de las necesidades de la zona

Entre ellas, en el presente año se destacan las acciones implementadas ante el foco de hepatitis que afectó a la zona y la promoción de la apertura del segundo ciclo en el liceo. Refiriéndose a dicha iniciativa -que surgió de los liceos de la zona- un actor señalaba que: *“se planteó a la red y esta hizo suya la demanda”.*

Otro actor manifestaba refiriéndose a estas y otras iniciativas que, el hecho de que las mismas sean canalizadas y planteadas en el marco de la red les otorga un nivel de legitimidad superior.

“... la red ha servido para que, por ejemplo, se recojan los planteos con otra cabeza, que si va solamente la escuela a plantear sus problemas o el liceo. El hecho de plantearlo en el marco de una red hace que sean escuchadas de otra forma”.

- Intercambio cotidiano de información y coordinación lo que facilita la tarea de cada institución para atender a la población y permite la realización de actividades conjuntas, muchas veces desde una lógica bilateral.

Dentro de los resultados o productos de índole tangible se encuentran los siguientes entre otros:

- Realización de un Evento del Día de los Derechos de los Niños/as y Adolescentes en el año 2002 y 2003.

- Elaboración de la ponencia presentada en el encuentro de intercambio entre redes.

- Realización de actividades involucrando a diversos actores locales en el marco del Día del Patrimonio.

- Elaboración de la agenda guía de recursos.

g. La percepción sobre GGUU

GGUU, sobre todo a través del Proyecto Redes, es percibido como un actor que tuvo gran relevancia en el proceso de fortalecimiento de la red, y que en el último período ha tendido a tener cierto corrimiento:

“Una cosa que es muy importante es ese cambio de la visión, de pasar a ser la red de Gurises, a ser Gurises uno más de la red. Eso creo que habla muy bien del trabajo de Gurises en la zona. Sin Gurises y concretamente Matías yo no sé si se hubiera sostenido esto hace dos años atrás, yo creo que hoy Gurises se suma a la red”.

- El actor que ha fortalecido la red

Desde esta perspectiva GGUU es visto como un actor aglutinador, que *“ha trabajado fuerte”* y tuvo un importante protagonismo como coordinador y organizador del espacio. Incluso se relaciona a esta ONG con la continuidad lograda por la red. En el último período se observa cierto desplazamiento en el rol jugado por GGUU, siendo valorado este proceso en términos positivos. De todas formas se señaló que su presencia continúa siendo relevante: *“ayuda a pensar”, “a coordinar”.*

- La presencia a través del Proyecto Redes

Por otra parte, se observa que la presencia de la ONG en la red ha quedado centrada, sobre todo en el último período, casi exclusivamente en la figura de la persona que asiste en virtud del Proyecto Redes, habiendo disminuido la presencia de representantes del Proyecto Molinillo.

h- Consideraciones finales

Desde sus inicios hasta el presente existe la percepción de que la red se ha fortalecido, logrado continuidad en su dinámica de funcionamiento y en su conformación. En tal sentido se identifica claramente quienes son los actores

que forman parte de ella, dentro de los cuales las instituciones de educación formal tienen un peso relativamente significativo. Como contrapartida de este proceso de fortalecimiento de la red, algunos actores observan que la red no ha generado demasiados mecanismos para integrar a otros actores del territorio, algunos de los cuales tienen una presencia relativamente reciente.

El valor agregado que brinda a las organizaciones de la zona participar de este ámbito está básicamente dado por la coordinación interinstitucional de acciones para la atención de su población y de la población del barrio en general. Las iniciativas y actividades realizadas en el marco de la red muchas veces se distinguen por la prevalencia de una lógica bilateral, sin embargo también hay muchas que se generan desde una lógica más colectiva a partir de la lectura de las necesidades de la zona.

2.4. Red de Apoyo a la Familia de Ciudad de la Costa

a. Los orígenes y la historia

La red surge en el año 98 relacionado con la necesidad del equipo de salud mental del Centro de Salud de hacer un seguimiento más integral de los pacientes. Se convoca a una reunión con este objetivo, a partir de ella, las instituciones visualizan que tienen problemas emergentes en común y necesidades compartidas. La red toma el nombre de Red de Apoyo a la Familia de Ciudad de la Costa y elabora sus cometidos.

En el año 1999 la red comienza a trabajar en subcomisiones temáticas que intensifican su trabajo en el año 2000 a través de la realización de actividades concretas de capacitación. En el 2001 se sigue con las reuniones plenarias mensuales (que comienzan en el 99) y se trabaja con la intención de fortalecer la identidad de Ciudad de la Costa.⁴³

En el 2002 GGUU se integra a la red, momento en el que la misma estaba privilegiando “una mirada hacia adentro”, pensando su funcionamiento y su accionar.

En los años 2003 y 2004 la red continúa funcionando con un plenario mensual y reuniones de subcomisiones. Se abocó a la promoción de los Derechos de los Niños/as y Adolescentes y a la realización del primer foro social de Ciudad de la Costa como un espacio para la reflexión y la generación de identidad.

b. Los actores y su participación

En términos de la composición de los actores de la red se visualizan dos momentos. El primero de ellos se relaciona con la etapa fundacional, donde existe un núcleo estable de instituciones: Pastoral Social, Centro de Salud a través de su equipo de salud mental y la UNI3.

⁴³ Historia y Características de Ciudad de la Costa. Documento interno de GGUU

“Lo que observé en ese momento fué quiebre... Había un núcleo que era el núcleo fundador digamos, que eran referentes y que asumían el llevar adelante el desarrollo de la red como un todo ...”.

Luego comienzan a surgir otros temas de interés en la red y los representantes del Centro de Salud empiezan a alejarse debido a la sobrecarga de trabajo en su institución. Asimismo la Directora de la UNI3 cambia y esta organización disminuye su participación.

GGUU se integra a la red en medio de este proceso de cambio y reflexión, comienza la rotación de instituciones, se integran algunas de naturaleza educativa públicas y ONGs que inician su trabajo de forma más reciente en la zona.

“Han llegado propuestas a la red de ONG de la zona, a veces con cabezas tan estructuradas que no han podido como insertarse y por ahí una institución con la que vos contabas hace seis meses hoy ya no está”.

Es importante señalar también que existen distintos tipos de actores en la red, como señala un integrante de la misma:

“... hay casos de personas que aparecen un día en la reunión de la red vomitan lo que tienen que vomitar y se van.... Entonces está ese uso utilitario del instrumento propio que brinda el espacio, este no es un espacio de poder.”

c. La dinámica

El plenario de la red se reúne una vez al mes. También hay comisiones temáticas, como la de niñez y juventud y la de calidad de vida, que son las que funcionan más asiduamente.

Además, hay un coordinador que es percibido por algunos actores como rotativo y otros como fijo, sobre esta figura se expresaba lo siguiente:

“...capaz que ahí hay una debilidad, hay roles centrales de coordinación que los vienen agarrando los mismos siempre porque los demás los dejan, no los quieren agarrar, la renovación es muy importante y que muchas personas se vayan formando en diferentes aspectos, que tengamos gente activa. Las terminan agarrando quienes son más responsables”.

d. Los ejes temáticos y objetivos

En una primera instancia la red es definida como de “Apoyo a la Familia” siendo este el tema que nuclea los esfuerzos en este primer momento, luego va cambiando para el tema de la infancia y la adolescencia.

Los cometidos u objetivos que orientan la acción de la red son los siguientes:

“Esta red de instituciones, organizaciones, grupos y personas vinculadas al quehacer social, comunitario, educativo, cultural y de salud es un espacio plural

desde dónde se abordan diferentes problemáticas que emergen en nuestra Ciudad de la Costa.

Este espacio integrador permite conocer y reunir diferentes objetivos, recursos y acciones que coordinados y articulados entre sí se potencian y permiten enriquecer, ampliar y optimizar lo que se hace en pro del bienestar y calidad de vida de la población.

Con afecto, solidaridad y esperanza, en el diálogo intercambiamos visiones, unimos esfuerzos y pensamos juntos acciones en común como respuesta a temas que nos preocupan a todos.”

e. Los resultados y logros

En relación a los resultados y logros intangibles fueron señalados:

- Espacio de coordinación con instituciones.

Se visualiza un espacio de coordinación con instituciones que ha permitido resolver varios problemas urgentes. Dicho espacio es aprovechado en el trabajo cotidiano de las organizaciones y tiene una impronta personal, es decir es persona a persona: *“si se que tal está en tal lado se que me va a ser más fácil coordinar”*.

- Fortalecimiento de instituciones

Un segundo logro percibido es el fortalecimiento a la interna de las organizaciones que participan de la red, el haber tenido que ponerse a pensar en la metodología, en la coordinación de acciones en la red. En la generación de compromisos intra-institucionales e inter-institucionales.

- Fortalecimiento de la identidad de Ciudad de la Costa.

A través de la conformación de la red se percibe un valor agregado en la conformación de identidad para Ciudad de la Costa.

“...de no pensar desde un balneario, sino pensar como una localidad, no es Lagomar, no es Shangrila, no es El Pinar es algo que es más que eso, es otro elemento que en la red se hace y se desarrolla.”

En términos de logros tangibles se menciona la guía de recursos, también relacionado con el tema de la identidad, ya que le dio un marco y un territorio a las organizaciones de la zona.

f. La percepción sobre GGUU

De las percepciones del trabajo realizado por GGUU surgen varias imágenes.

- Los aportes a la identidad

Se valora el aporte a la identidad realizado por GGUU en la medida en que retoma la realización de la guía y plasma en un documento el territorio, legitimando la identidad de Ciudad de la Costa.

- El que sabe

Nuevamente GGUU aparece con el valor agregado de su experiencia y conocimiento en temas específicos como la realidad de los niños/as en situación de calle.

“... para mí es un referente en un tema específico con iniciativa local en una institución que tiene otra envergadura, es como si estuviera en un grupo alguien que vivió en el extranjero y tiene los vínculos con el extranjero y eso es un enriquecimiento”.

- Se puede contar con GGUU

Otro de los puntos importantes es el tema de la confianza depositada en GGUU y de la legitimidad que tiene en la red. Con GGUU “se puede contar”, “está cuando se lo necesita”.

- El que comparte pero no invade

Es importante la visualización de GGUU como el que comparte su saber pero no invade imponiendo su forma de pensar o actuar: *“vino con mucho respeto”, “conociendo con mucho cuidado”.*

- El apoyo a las organizaciones

GGUU es visualizado como unos de los apoyos de las organizaciones de la zona (club de niños), institucional y en el saber de la temática que el club de niños enfrenta.

g. El territorio

El territorio es una variable clave para esta red. Hay dos factores en el tema territorial, el primero de ellos es la extensión del mismo, la Ciudad de la Costa tiene una extensión muy grande. El segundo factor es el tema de la división norte – sur y las distintas realidades de ambas zonas, la diferencia de servicios y de características socioeconómicas de la población.

A la complejidad del territorio se suma la ausencia del actor territorial por excelencia que es la Intendencia.

h. Consideraciones finales

Una de las primeras consideraciones se refiere a las agendas de la red, un integrante nos señalaba:

“Yo creo que hay dos agendas en la red, una que es latente, que baja, sube, aparece queda relegada y otra que es la urgente, la del día a día, cosas que pasan, cosas que aparecen, el planteamiento de las instituciones. Creo que hay esas dos, la de cosas urgentes y esa que es más profunda, más existencial, más estructural se va atendiendo y se va desatendiendo en función de los temas colectivos”.

Esta tensión es difícil de resolver a nivel de la red y muchas veces la agenda de lo urgente no permite profundizar en la otra agenda de la red la que permite ir definiendo el futuro de la red y su intencionalidad.

El trabajo en subcomisiones es visualizado por los integrantes de la red como un intento muy positivo de agrupar las temáticas:

“...las subcomisiones que vienen desde diciembre del año pasado, que vienen desde antes en realidad ya que se habían planteado varios temas para abordar, uno relacionado a la infancia, otro jóvenes, otro a identidad, otro a comunicación y otro a calidad de vida integrando salud medio ambiente muchas cosas”.

La idea de las subcomisiones y la temática que tratan fue validada a nivel del plenario y se trabajó intensamente. Además, cada subcomisión ha tenido “anclaje” - como señala un integrante de la red- en organizaciones de la red, por ejemplo la comisión de juventud ha tenido respuesta en el Liceo de Solymar, a través del proyecto de polo educativo y cultural desde la parte norte del territorio.

2.5. Red de Infancia y Familia de Maldonado

a. Los orígenes y la historia

La red de Maldonado está ligada a la historia de la ONG “Rescatando Sonrisas” y su trabajo en esta ciudad.

En el año 1997 se hace un acuerdo entre GGUU y CARITAS (Iglesia Católica), debido a la necesidad de contar con una organización que trabaje con niños en situación de calle, realidad que en ese momento adquiere mayor visibilidad en Maldonado. A partir de este acuerdo se crea “Rescatando Sonrisas”.

Es así que se convoca a GGUU para dar apoyo en ese sentido y se establecen instancias de cooperación con Rescatando Sonrisas en dos niveles, el primero de ellos se refiere al apoyo en el tratamiento de niños en situación de calle y el segundo se refiere a un apoyo institucional

Luego del trabajo de fortalecimiento institucional que GGUU realiza con Rescatando Sonrisas llega a un trabajo horizontal con la organización. Entre los proyectos en conjunto de las dos organizaciones surge el Proyecto Redes y a través del mismo se conforma la red de Maldonado. Rescatando Sonrisas se constituye de esa forma en el actor convocante de la red promoviendo el trabajo con dicha metodología.

b. Los actores y su participación

Los actores que han integrado la red han sido variados. Debido a la modalidad de la red de estar “siempre abierta” hay una alta rotación de actores en la misma.

Integran la red de Maldonado instituciones de carácter público estatal y organizaciones de la sociedad civil. Dentro de las primeras están las escuelas - representadas por maestras, directores, padres de las Comisiones de Fomento- el INAU, la Comisaría de la Mujer y la Familia. Con respecto a las organizaciones de la sociedad civil, participan de la red representantes (generalmente técnicos) de clubes de niños, centros CAIFs, instituciones que atienden a población discapacitada, y una organización que trabaja en la promoción de medidas alternativas a la privación de libertad, entre otras.

En relación a la participación de las instituciones educativas, una integrante del equipo técnico del Proyecto Redes señalaba:

“Este año desde Primaria han participado las directoras por iniciativa propia, estaba participando la inspección... Las maestras no podían participar libremente porque tenían miedo que les afectara en el puntaje y esas cosas, al no estar la directora empezaron a participar ellas, pero recién ahora han participado. Incluso se han podido hacer reuniones en algunas escuelas”.

Es difícil establecer un núcleo de participantes estables debido a la alta rotación que ha tenido la red desde sus comienzos, se podría nombrar a Rescatando Sonrisas, el INAU y a los centros CAIF como los actores que participan de la red con mayor frecuencia. Recientemente se han incorporado dos organizaciones que atienden a personas discapacitadas físicas o mentales que parecen tener un compromiso y permanencia significativa en la misma.

Con respecto a los actores político-institucionales, **la Intendencia**, si bien en algún momento tuvo cierta participación en la red, actualmente no lo está haciendo. Esto dificulta una visión de territorio común y también el alcance de ciertos objetivos de la red. El área de Promoción Social del Municipio fue invitada a participar, pero no integra la red hasta el momento.

c. La dinámica

La red de Maldonado se reúne dos veces por mes y la secretaría tiene carácter rotativo, quien desempeña ese rol se encarga de convocar a las instituciones, conducir la reunión, hacer el acta y socializarla al resto de los integrantes de la red. Un integrante del equipo técnico se refería a este punto señalando algunas dificultades que surgen en ocasiones:

“Se instrumentó la rotación de instituciones y en donde se desarrolla la reunión es quien convoca. En la última reunión la institución tomó muy bien esa tarea, pero nos ha pasado en otras instituciones que quedan de convocar no lo hacen y se pierde una reunión”.

d. El territorio

El territorio es una de las dificultades que esta red en particular enfrenta debido a la amplitud y diversidad del mismo: “ciudad de Maldonado”, incluso en el último período la red ha tendido a incorporar a organizaciones de otras localidades del departamento. Se percibe que sería importante contar con el apoyo del actor territorial por excelencia, que es la Intendencia, más aun considerando la complejidad territorial de esta red. Al respecto nos señalaba un integrante del equipo técnico:

“No es una red barrial, sino de una ciudad, o departamento. Porque se han integrado de otras localidades (Aiguá, Pan de Azúcar, Piriápolis). Es muy complejo porque al ser tan grande es que son muchas redes y cuesta articular, es como que cada uno tiene su red que trabaja determinada temática. El tema es articular sin que cada red pierda su identidad. Nosotros este año pensamos en fortalecer los nodos, según las temáticas que convocan. No todo el mundo tiene que estar en todos lados”.

e. Los ejes temáticos y objetivos

El eje temático que nuclea a los diferentes actores de la red es el trabajo con población infantil y adolescente, sin embargo se visualiza que las instituciones que la conforman no atienden exclusivamente a esta población.

En términos generales se percibe que no hay un objetivo claramente definido de la red y como consecuencia de ello tampoco existe una agenda demasiado clara que oriente sus acciones. Este elemento que posiblemente esté relacionado con la diversidad de organizaciones – de sus intereses y objetivos- que integran la red, suele causar dificultades para la generación y concreción de iniciativas, dispersándose los esfuerzos y recursos.

f. Los resultados y logros

Tomando en cuenta la realización de ciertas actividades, el impulso de nuevas iniciativas y visualizando la generación de determinados procesos a partir del espacio de la red fueron señalados los siguientes resultados y logros:

- Elaboración de la guía de recursos.
- Celebraciones realizadas en el marco del Día de los Derechos de los Niño/as y Adolescentes. Años 2002 y 2003.
- Creación de nodos como la red de violencia.
- Proyecto fortalecimiento a la identidad a niños/as y adolescentes realizado con UNICEF y el Colegio de Abogados.

“Creo que ha habido productos tangibles como el proyecto de fortalecimiento a la defensa, inconscientemente capaz que Rescatando Sonrisas como era un

tema que le interesaba fuimos generando nodos con las instituciones a las que les interesaba. A ese nivel se hizo como otro pequeño nodo, fue positivo”.

g. La percepción sobre Rescatando Sonrisas

El rol de Rescatando Sonrisas esta relacionado en este caso a una ambigüedad, se lo vincula a la fundación de la red y se lo asocia a un desplazamiento del mismo, dejando lugar a que otras instituciones tengan liderazgo en el espacio de la red. Se lo visualiza como:

- El fundador

Rescatando Sonrisas es quien es visualizado por las organizaciones como el creador de la red, y su principal impulsor en las primeras etapas.

- El desplazamiento

Se percibe por parte de los otros actores un cierto desplazamiento del rol protagónico de Rescatando Sonrisas. Esto se vincula a la rotatividad de la secretaría y de los lugares. Dicho desplazamiento refiere a una estrategia de trabajo definida por la ONG de dar mayor autonomía a la red para que finalizado el proyecto, la red logre su sustentabilidad.

- El que habla por la red

Las organizaciones depositan en Rescatando Sonrisas la responsabilidad de tomar la iniciativa y representar a la red en determinadas instancias, como la presentación de la red ante otro organismo que venía con una propuesta de generar una red relacionada al maltrato y abuso infantil. Los actores demandaron a esta ONG que presentara la red y dejara en claro su existencia en la zona.

h. Consideraciones finales

Nos señalaban integrantes del equipo técnico que la red esta recién comenzando a armarse:

“Hay como una necesidad de protagonismo de algunas instituciones y eso es lo que juega en este proceso de pasar de lo individual a lo colectivo. Y también han depositado en nosotros la responsabilidad de la red, justamente porque como que estamos en ese primer paso. No podemos hablar de cierre, podemos hablar de cómo se pueden conformar los nodulos”.

La red de Maldonado parece estar dejando recién su etapa fundacional consolidando sus actores y los objetivos que van a tener en común con el trabajo en red.

La segunda consideración se refiere a la dificultad particular que tiene esta red de territorio y a la problemática que le trae la ausencia de actores de base territorial, ya que la red gira en torno a temas sectoriales.

La falta de un objetivo claro de trabajo que concrete las acciones en acumulación hacia una dirección determinada, es un debe para la red que

necesita tener parámetros claros de acción. Ya que tiene dificultades para abarcar el territorio como señalamos anteriormente por su magnitud, es fundamental que genere objetivos y oriente sus acciones hacia los mismos.

Cuadro resumen de las características de las redes

	HISTORIA / INICIOS	ACTORES	DINÁMICA DE LA RED	LOGROS
RED DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS MALVÍN NORTE	Es un producto inesperado de la red barrial	Instituciones educativas en su mayoría	El plenario se reúne una vez por mes, tiene comisiones de trabajo y la secretaría es rotativa	Tangibles <ul style="list-style-type: none"> - Participación en el "Primer encuentro de intercambio entre redes" - Realización de la guía de recursos - Campañas de documentación y vacunación Intangibles <ul style="list-style-type: none"> - Espacio de coordinación importante
ENREDOS CENTRO - CORDÓN	Su origen se relaciona con una iniciativa promovida por tres instituciones de la zona y el CCZ 2. GGUU se suma fortaleciendo el espacio	Fundamentalmente son instituciones de naturaleza privada	Se reúne una vez por mes. Funciona una secretaría	Tangibles <ul style="list-style-type: none"> - Guía de recursos comunitarios - Dos reuniones sobre el tema pensiones. Intangibles <ul style="list-style-type: none"> - Intercambio y colaboración entre las instituciones - Consolidación del espacio de la red
RED DE INFANCIA MANGA Y PIEDRAS BLANCAS	El origen es previo a la intervención de GGUU. Su presencia ha sido significativa para la continuidad y fortalecimiento del espacio	Alta presencia de instituciones educativas del sistema formal Participan también ONGs	Se reúne cada 15 días Falta de claridad sobre la existencia y el funcionamiento de una secretaría	Tangibles <ul style="list-style-type: none"> - Eventos del Día de los Derechos de los Niños/as y Adolescentes - Participación en el "Primer encuentro de intercambio entre redes" - Actividades realizadas para el Día del Patrimonio - Elaboración de la agenda guía de recursos Incorporación de la noción de adolescencia a la red Intangibles <ul style="list-style-type: none"> - Generación de iniciativas colectivas a partir del espacio. - Intercambio y coordinación interinstitucional - Generación de espacios de integración para niños y jóvenes..
RED DE INFANCIA Y FAMILIA DE MALDONADO	Se inicia con un conjunto de organizaciones educativas, ONG y organismos del Estado (INAU)	Organizaciones de base con incidencia educativa y sectorial. Dificultades por la extensión del territorio	Se reúne cada 15 días y la secretaría es rotativa	Tangibles <ul style="list-style-type: none"> - Guía de recursos - Eventos del Día de los Derechos de los Niños/as y Adolescentes - Creación de nodos como la red de violencia - Proyecto de fortalecimiento a la defensa

RED DE APOYO A LA FAMILIA DE CIUDAD DE LA COSTA	<p>Es una iniciativa de organizaciones de Ciudad de la Costa , fortalecida luego por GGUU</p>	<p>Diversos: pastoral social, educativos, de salud, etc.</p>	<p>Se reúne una vez por mes, tienen comisiones temáticas.</p>	<p>Tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guía de recursos - Participación en el “Primer encuentro de intercambio entre redes” - Evento sobre el Día Internacional de los Derechos del Niño - Taller de sensibilización de niños en situación de calle. <p>Intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacio de coordinación - Fortalecimiento institucional de las organizaciones que forman parte de la red
--	---	--	---	--

Capítulo 3

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS REDES

Este capítulo pretende ser el nexo entre el marco conceptual descrito anteriormente y las características de las redes explicitadas en el capítulo anterior.

En primer lugar se hará una distinción entre aquellas redes que pertenecen a Montevideo (Malvín Norte, Manga-Piedras Blancas y Cordón -Centro) y aquellas redes que pertenecen a otros departamentos del país, Canelones (Ciudad de la Costa) y Maldonado. Esta diferenciación permitirá tomar la variable del territorio para analizar las redes y sus características.

Luego de establecida la diferenciación se procederá al análisis de las redes en términos de su capacidad de generar capital social, tomando el artículo de Lorenzelli y la explicitación de su situación en cuanto a las variables horizontalidad, participación y empoderamiento como señalan Espinoza y Gutiérrez. También se realizará la caracterización de las redes en relación a determinados atributos.

3.1. Las redes en la generación de Capital Social Comunitario

Antes de pasar a la clasificación de los dos grupos de redes definidos, es necesario plantear la operacionalización del concepto como lo hace Lorenzelli en su artículo. Retomando lo expresado en el marco teórico de este informe, el autor plantea tipos de capital social según la relaciones existentes entre los individuos y las instituciones que se desprenden del capital social **individual y comunitario** .

En los cuadros que siguen se procurará clasificar a las redes en relación a los tres tipos de capital expuestos en el marco teórico: **lazo** que se caracteriza por las relaciones de proximidad de un grupo a la interna del mismo (vecinos, familiares, amigos). Las asociaciones y los grupos están centrados en si mismos, sin relaciones entre ellos. El capital social tipo **punto**, producto de relaciones entre grupos similares, por lo tanto con una distribución simétrica del poder entre los actores y el capital social bajo la forma de **eslabón** que se da cuando existen relaciones entre distintos grupos de diferente posición y poder y ubicados en espacios distintos.

Si se analiza la forma del capital social de las redes montevideanas y de las redes de Ciudad de la Costa y Maldonado se pueden ver distintas expresiones.

a. Redes montevidéanas

En términos del capital social generado por las redes montevidéanas, se puede ver que claramente en sus comienzos partieron de un capital social tipo lazo, caracterizado por la existencia de un entramado de organizaciones con vínculos de proximidad, que potencialmente podían unirse en torno a la coordinación de acciones con un fin común.

Poco a poco y a medida de las necesidades, se ha ido generando un capital social tipo puente a través del relacionamiento entre las organizaciones y redes existentes en un mismo territorio. Este relacionamiento se impulsó desde el Proyecto Redes de GGUU, que permitió acrecentar los vínculos entre las organizaciones de un mismo territorio. Incluso esto se dio entre redes, como en el caso de Manga-Piedras Blancas en la que existe más de una red en la zona y se desarrollaron relaciones entre las mismas.

Ahora bien, cuando se analiza el capital social tipo eslabón se ven mayores dificultades a la hora de la generación del mismo.

Es menester detenerse en este punto: el capital social tipo eslabón se construye en la medida en que se establecen relaciones con otras organizaciones de distinta naturaleza y con distinta capacidad de generación de iniciativas y de toma de decisiones. Si uno analiza el territorio y piensa cuál podría ser ese actor en el ámbito local con el cual relacionarse y generar capital social tipo eslabón, la respuesta es el Municipio en su expresión local: la Junta Local (Centro Comunal Zonal).

Si bien las tres redes tuvieron experiencias muy distintas con relación a los CCZ, no se logró establecer una relación duradera que generara espacios de interacción fructíferos y sirviera de eslabón con el gobierno departamental y eventualmente desde ahí con otros actores del gobierno nacional, a fin de potenciar los recursos existentes.

En Malvín Norte y en Manga – Piedras Blancas se dio una relación tipo puente con el Programa de Calle existente de GGUU (CNPI y Molinillos), en los que se trató de capitalizar la experiencia de los mismos en la temática de niños en situación de calle y se realizó una transferencia a la red de herramientas metodológicas en el tratamiento del problema.

En Malvín Norte también se dio un buen relacionamiento con el Centro de Salud, el cual se puede tomar como una dependencia de un actor central a nivel local. Esto explica en buena medida el agotamiento de la red barrial en Malvín Norte y el reforzamiento de la red educativa. La misma tiene entre sus integrantes actores locales de un sistema centralizado que podrían establecer relaciones de capital social tipo eslabón y generar más recursos para la red y sus objetivos.

El poseer un tipo de capital social puente y eslabón hace que se pase de un capital social individual o grupal con el cual se benefician personas o grupos de forma individual, a generar capital social comunitario y beneficiar a toda la

comunidad con ese capital. El mismo, es entendido como un bien público y es en definitiva lo que las redes en su esencia buscan dejar a la comunidad.

A través de la generación del capital social comunitario se produce el verdadero impacto de la red en la comunidad y se trasciende el espacio de coordinación. Por ejemplo en Malvín Norte la legitimidad en el programa de calle de GGUU facilitó la confianza en la red y sus propósitos. Asimismo estos actores más centrales parecen tener hoy en día más capacidad de sanción a aquellos comportamientos que se consideran inadecuados en relación al bien público de la comunidad.

Ahora bien, no todos los actores llegan a la red con la misma capacidad de transformar capital social individual en capital social comunitario. De ahí que se precise establecer una confianza básica entre los individuos y organizaciones que permita darle potencialidad a aquellos actores que si tienen capacidad de hacerlo en beneficio de la red y la comunidad.

El hecho por ejemplo de que en Malvín Norte exista una gran confianza entre las organizaciones que la integran debido a compartir ciertas lógicas hace que sea más fácil la generación de esta forma de capital social comunitario.

Cuadro : Capital social según relación entre los involucrados.

CAPITAL SOCIAL	TIPO DE CAPITAL SOCIAL	DEFINICIÓN	SITUACIÓN DE LAS REDES
Capital social individual	Lazo	Relaciones al interior de un grupo motivado por lazos de proximidad	El inicio de las redes montevidéanas se asocia a la existencia de este capital, al existir espacios organizativos en condiciones de vincularse para perseguir un fin común en virtud de su proximidad geográfica.
Capital social comunitario	Puente	Relaciones entre grupos similares (grupos de pares)	Luego se pasó a la etapa de puente en la medida en que se comenzó a relacionarse y coordinar con otras organizaciones y redes (claramente en el marco del Proyecto Redes)
	Eslabón	Relaciones entre grupos diferentes, distanciados geográficamente y por diferencias de poder y capacidad de toma de decisiones.	Puede haberse dado en forma incipiente la relación con algunas instituciones dependientes del gobierno central (centro de salud, ANEP) ya que con los CCZ no se pudo establecer dicha relación en forma estable.

Fuente: Elaboración propia en base al artículo de Lorenzelli a partir de Woolcok, 1998.

b. Redes de Ciudad de la Costa y Maldonado

Con relación a Ciudad de la Costa y Maldonado las características son diferentes a las de las redes montevideanas.

Las redes comienzan su accionar en el territorio apoyadas en la existencia de capital social tipo lazo para ir generando sus acciones y desarrollando la coordinación. Luego tímidamente van avanzando hacia el capital social comunitario a través de “tender puentes”.

En Ciudad de la Costa tal vez sea más claro este tipo de capital en la medida en que existen relaciones entre grupos similares por ejemplo las coordinaciones con otras redes de Ciudad de la Costa (Pinar, Lagomar), teniendo en cuenta además que en un primer momento la misma fue concebida como una “red de redes” que luego en la práctica fue más difícil de concretar.

Asimismo algunos de los integrantes de la red de Ciudad de la Costa integran “la red de vecinos de los martes”, pero no se establece claramente coordinación entre ambas redes más que a título individual de las personas que las integran y trasladan las problemáticas.

No se evidencian experiencias de construcción de capital social tipo eslabón en buena medida también por la falta de relacionamiento existente con la Intendencia de Canelones, actor local de gobierno característico como señalamos anteriormente en la generación de este tipo de capital, lo que dificulta la situación.

En Maldonado, recientemente se estableció alguna relación de capital social comunitario tipo puente en la medida en que se incorporó un delegado de la red de Maldonado en una red de abuso y maltrato de reciente formación en la ciudad. De ese modo se pretenden coordinar acciones entre ambas redes.

Ahora bien, la red de Maldonado tuvo que hacerse un lugar en la red de abuso y maltrato y de cierta forma generó y reclamó un espacio en la misma. No hay evidencias de capital social comunitario de tipo eslabón en esta red tampoco. En este caso la Intendencia no hizo contacto con la red aunque fue invitada a participar con insistencia.

En efecto, estas expresiones de capital social comunitario son muy recientes y no se evidencian expresiones de tipo eslabón.

Cuadro: Capital social según relación entre los involucrados.

CAPITAL SOCIAL	TIPO DE CAPITAL SOCIAL	DEFINICIÓN	SITUACIÓN DE LAS REDES
Capital social individual	Lazo	Relaciones al interior de un grupo motivado por lazos de proximidad	Nuevamente el capital social tipo lazo caracterizó el comienzo de ambas redes.
Capital social comunitario	Puente	Relaciones entre grupos similares	En Ciudad de la Costa es más claro que existan relaciones entre grupos similares y se pretenda coordinar con redes de otros lugares de Ciudad de la Costa. En Maldonado recientemente se estableció contacto con otra red sobre abuso y maltrato que llegó a instalarse en el Depto.
	Eslabón	Relaciones entre grupos diferentes	Prácticamente inexistente. Las Intendencias no establecieron contactos ni relaciones estables con ninguna de las dos redes y es muy reciente el relacionamiento con otros organismos del estado central.

Fuente: Elaboración propia en base al artículo de Lorenzelli a partir de Woolcok, 1998.

Podemos decir en términos generales que la propia constitución de las cinco redes -más allá de las diferencias en sus inicios- implicó la construcción de un capital social tipo puente, en algunos casos embrionario (Ciudad de la Costa, Maldonado) en otros más consolidado, pero que las redes tendieron a reproducir en su dinámica interna más bien “lazos fuertes”. Con más o menos fluidez en el relacionamiento entre sus integrantes, pero con escasa capacidad de trascender las relaciones comunitarias para acceder a recursos y medios ubicados en los centros de toma de decisiones y poder.

Esta dificultad no puede ser atribuible solo a la gestión de las redes. Es obvio que nuestro esquema institucional tanto estatal como privado, no facilita el eslabonamiento, en la medida que no existen recursos específicos destinados a apoyar este tipo de dispositivos y que más bien se funciona con una lógica de acción vertical y distanciada de los territorios.

Probablemente, más allá de las dificultades visibles en la práctica, haya que apoyar desde políticas públicas generadas desde el estado a nivel central, a los municipios y a programas territoriales implementados desde organismos como Salud Pública, ANEP y el propio INAU para que puedan insertarse desde una lógica más horizontal en la dinámica de las redes, articulando sus esfuerzos con la sociedad civil local.

3.2. Las redes en sus características de redes asociativas: horizontalidad, participación y empoderamiento.

Retomando el marco teórico expuesto anteriormente y en particular lo planteado por Espinoza y Gutiérrez, se pueden visualizar tres aspectos claves en las redes asociativas que hacen a su constitución, a su forma de actuar y al impacto de sus acciones. Ellos son: la horizontalidad, la participación y el empoderamiento.

En el marco de la **horizontalidad** en la red es menester analizar si las organizaciones cuentan o no con una autoridad central; si existe o no una alta densidad de interacción recíproca y al mismo tiempo como es la organización de la red del punto de vista de su formalidad o informalidad (normativa, reglamentación). En términos de la **participación** es necesario analizar cuáles y como son los vínculos en la red (internos) y los vínculos de la red (externos). Por último en relación al **empoderamiento** hay que poner atención en los bloques que reflejan la distribución de poder entre los diferentes actores y cuáles son las relaciones de los mismos.

a. Redes montevidéanas

Tomando la característica de **horizontalidad** de las redes y relacionándola con la realidad de las redes montevidéanas, la primera consideración a hacer es que el proceso de construcción de dicha horizontalidad ha sido particularmente dinámico.

Es decir, ha ido variando a lo largo del proceso de las redes y ha tenido momentos claves como la incorporación de GGUU a través del proyecto que nos ocupa. El desafío de GGUU en cierto sentido ha sido el de no generar conflictos en relación a la horizontalidad de la red, reconociendo que existen diferencias entre los actores en términos de capital social, poder, jerarquía, prestigio, etc.

En la búsqueda de la operacionalización del concepto, Espinoza define tres dimensiones fundamentales para observar la horizontalidad de las redes asociativas: la primera de ellas se refiere a la forma de la autoridad central si existe o no en la red, la segunda a la densidad de interacción recíproca, como es la misma y la tercera se refiere a como es la organización de la red, si la misma tiene algún tipo de normativa.

Analizando las redes montevidéanas y aceptando que tienen diferencias entre sí, se puede observar que en términos de autoridad central, si bien en todas existe un actor aglutinador que ha llevado adelante la red y que muchas veces ha rotado en su rol dentro de la misma, no parece haber una autoridad central que tenga capacidad de decisión independiente de la red y que haya generado dificultades en la participación del plenario. Si existen en cada una de las redes montevidéanas actores con mayor empuje y capacidad de liderazgo, pero más bien se ha optado por un trabajo en grupos o comisiones temáticas de forma más horizontal y procurando evitar el protagonismo excesivo de alguno de los integrantes.

Si se analiza cada una de las redes se puede ver, por ejemplo, que en Cordon son organizaciones muy similares las que integran la red. En Malvin Norte se da la misma situación en la red educativa en la que no sólo son similares las organizaciones sino que comparten una temática común y acciones hacia un objetivo determinado. En estos dos casos GGUU si bien ha tenido protagonismo, existen organizaciones igualmente capaces de jugar el mismo rol aglutinador.

En el caso de Manga–Piedras Blancas también se puede ver la horizontalidad, aunque la situación es distinta, ya que la red es preexistente a la participación de GGUU, con lo cual existe un acervo de trabajo anterior y un manejo de la horizontalidad que ya existía en el momento en que esta ONG realiza su intervención. De ahí el desafío en esta red de hacer intervención social fortaleciendo su horizontalidad.

En relación a la densidad en la interacción de las organizaciones, en las tres redes se puede observar una alta densidad en el relacionamiento entre los actores que conforman el núcleo estable a la interna de la red. Asimismo se puede observar que no existen estatutos ni normativas en las redes, más que las mínimas reglas de juego que sirven para ordenar por ejemplo la reunión plenaria. Estas son dos características que favorecen la horizontalidad de las redes montevideanas.

Si pasamos a la característica de **participación**, Espinoza define dos dimensiones fundamentales del concepto: el vínculo en la red y los vínculos de la red. La primera de las dimensiones se refiere a lo que en clave de capital social se refería a las relaciones de tipo lazo a nivel micro de la red y la segunda de las dimensiones se refiere a las relaciones de capital social tipo puente y eslabón, a nivel meso o macro .

Como señalamos anteriormente las redes montevideanas tienen importantes vínculos en la red, unido a una horizontalidad dada por la similitud de las organizaciones en cuanto a activos de las mismas. Es decir a nivel micro existen mecanismos de participación, lazos fuertes que se potencian en el ámbito interno de la red por pertenecer a la misma y formar parte de dicho grupo.

Ahora bien, en el plano de los vínculos de la red hacia afuera y de la construcción de ese espacio de relaciones a nivel meso o macro de influencia y poder, surgen las dificultades. Esos lazos débiles, unidos con los lazos fuertes de la interna de la red, son la mejor combinación para generar capital social comunitario, aunque en la mayoría de los casos analizados son demasiado débiles y no permiten potenciar recursos y generar mayor impacto en las acciones desarrolladas.

En las redes montevideanas, se han visto sin embargo algunas experiencias de relaciones de lazos débiles y de construcción de capital social comunitario que deberían potenciarse a través de la intervención, para generar verdadero impacto en la comunidad. La medición de la participación en sus dos dimensiones es un criterio de efectividad y logro para la red.

El **empoderamiento** como señalamos en el marco teórico está relacionado a la situación de horizontalidad y participación de la red. Espinoza operacionaliza el concepto haciendo hincapié en los bloques que reflejan la distribución de poder y las relaciones de los actores.

En el caso de las redes montevideanas y a nivel micro no parece haber diferencias de horizontalidad. Si se analizan los actores en las tres redes se puede observar que son actores muy similares: en Cordón son básicamente ONGs con importante trayectoria en la zona y trabajo de coordinación; en Malvín Norte son básicamente instituciones educativas que cumplen todas una función específica y de importancia en la vida de los individuos desde la educación inicial hasta la universidad; en Manga – Piedras Blancas es donde se da quizás la mayor heterogeneidad de actores pero se da también una historia importante de trabajo en red pre - existente a GGUU.

La pregunta entonces, en este punto, es si se ha logrado incidir realmente en el nivel meso o macro, si se ha logrado penetrar ese círculo de toma de decisiones que se da fuera de la red para poder generar capital social comunitario y tener un impacto importante a nivel comunitario y a decir de Espinoza de empoderamiento.

Más allá de algunos logros parciales y a la luz de la observación y las entrevistas hechas en el trabajo, se puede concluir que ninguna de las redes logró niveles de incidencia importantes que nos permitan hablar de cambios significativos en el vínculo con los actores decisionales que operan en espacios meso y macro.

Cuadro: Características de horizontalidad, participación y empoderamiento

ATRIBUTO	CARACTERÍSTICAS	SITUACIÓN DE LAS REDES
Horizontalidad de la red	Organizaciones carentes de autoridad central	No parece existir una autoridad central
	Si existe una alta densidad de interacción recíproca	Existe alta densidad de interacción recíproca
	Baja organización (carente de estatutos y normas)	Hay una baja organización (no existen estatutos y normas) más que las de orden del plenario.
Participación	Vínculos en la red	Generación del espacio micro de participación a la interna de la red.
	Vínculos de la red	Algunas experiencias de relacionamiento de tipo lazos débiles sin consolidación del espacio meso o macro.
Empoderamiento	Bloques de actores que reflejan la distribución de poder	Organizaciones muy similares en las tres redes.
	Relaciones entre los actores	Relaciones intensas a nivel micro y de horizontalidad.

Fuente: elaboración propia en base al artículo de Espinoza y Gutiérrez.

b. Redes de Ciudad de la Costa y Maldonado

En el caso de la **horizontalidad** para las redes de Ciudad de la Costa y Maldonado, la situación es distinta a la de las redes montevideanas, ya que se evidencia la centralidad de algunos actores que han sido en el primer caso los fundadores y portadores de una acumulación y un acervo histórico de la red y en el otro caso por la alta asimetría entre los integrantes que componen la misma.

En el caso de Ciudad de la Costa, la centralidad de determinadas organizaciones genera a veces conflictos en la toma de decisiones. Esa centralidad se debe a la continuidad de organizaciones fundadoras de la red y a determinados estilos de liderazgo que concentran información y decisiones. Tienen el acervo histórico de la red y la legitimidad de haber sido los fundadores de la misma. No es de por sí negativo que actores en una red cumplan la función de continuidad de la misma. Pero se debería promover que los otros puedan poner en valor diferentes tipos de recursos, quizás técnicos, o de conocimiento de la población que permitan generar mayor horizontalidad en las relaciones.

En Maldonado, parece evidenciarse cierta asimetría entre los actores que integran la red, lo que genera el protagonismo de aquellos con más cantidad de activos. Habrá que potenciar a los actores a través del capital social comunitario que la red genere, para poder afianzar la horizontalidad. Generar acciones conjuntas de tipo puente o eslabón que enriquezcan los activos de la comunidad y de las organizaciones integrantes de la red.

Si se habla de **participación** en las redes de Ciudad de la Costa y Maldonado y se analizan sus dos dimensiones, queda claro que hay instancias a nivel micro de la red, si bien como señalamos anteriormente, en algunos casos la centralidad de los actores o las marcadas diferencias entre los mismos afectan la horizontalidad y por lo tanto la participación a nivel micro.

En las redes del interior, hay una rotación importante en la participación, en la entrada y salida de actores que a nivel interno muchas veces no logran generar lazos duraderos y de compromiso. La dificultad se da nuevamente en la construcción del espacio meso o macro, de los lazos débiles que hacen realmente al valor agregado de la metodología de red. Las redes de Ciudad de la Costa y Maldonado parecen tener más dificultades en la construcción de ese espacio que las redes montevideanas.

Esto puede deberse a muchos factores. A modo de hipótesis, se puede señalar la diferencia en los territorios que abarcan cada una. En Montevideo parece haber más fortalezas del punto de vista organizativo, más recursos y un proceso de descentralización a nivel municipal en marcha que más allá de sus dificultades, es una oportunidad a capitalizar. Mientras que en Ciudad de la Costa recién se está trabajando en la difícil construcción de identidad, en un territorio muy disperso y de reciente conformación. En Maldonado, es tal la

extensión territorial (¿la ciudad capital, el departamento?) que sin estrategias claras de intervención se pierde el horizonte.

En relación al **empoderamiento**, al existir las limitaciones mencionadas a nivel micro y al haber dificultades en la generación del espacio meso o macro, la dimensión de empoderamiento de las redes de Ciudad de la Costa y Maldonado es una dimensión a trabajar arduamente. Esto lo vemos posible a través de una estrategia de intervención que potencie las redes a la interna y en su constitución de lazos débiles hacia afuera de la red que le permitan incidir en ese espacio de decisión y generar valor agregado para la comunidad en la que están insertas.

Cuadro: Características de horizontalidad, participación y empoderamiento

ATRIBUTO	CARACTERÍSTICAS	SITUACIÓN DE LAS REDES
Horizontalidad de la red	Organizaciones carentes de autoridad central	Si bien no hay autoridad central, se visualiza que algunos actores tienen mayor centralidad en la red.
	Existencia de una alta densidad de interacción recíproca	Si existe, pero en menor medida que en las redes montevideanas
	Baja organización (carente de estatutos y normas)	Hay una baja organización (no existen estatutos y normas) más que las de orden del plenario.
Participación	Vínculos en la red	Hay algunas dificultades a nivel micro, en Ciudad de la Costa por centralidad de algunos actores en Maldonado por asimetría entre los mismos.
	Vínculos de la red	Hay algunas evidencias de construcción del espacio meso o macro pero está muy lejos de consolidarse.
Empoderamiento	Bloques de actores que reflejan la distribución de poder	Se generan problemas por la desigualdad entre los actores en las redes.
	Relaciones entre los mismos actores.	Existe un buen relacionamiento pero desde la asimetría.

Fuente: elaboración propia en base al artículo de Espinoza y Gutiérrez.

3.3. Caracterización y análisis de las redes

En este punto se centrará el análisis de ambos grupos de redes en relación a las categorías descritas en el punto 2.2. del marco teórico de este informe: a. El origen de las redes, b. El actor aglutinador, c. Los momentos o etapas en la vida de la red, d. la dinámica de las redes, e. Los recursos de las redes f. La articulación entre lo público y lo privado y por último g. La organización interna y el funcionamiento.

a. Redes montevidéanas

a) El primero de los puntos planteados se refiere al **origen de las redes**. En la operacionalización del concepto y de la mano de Dabas y de Pakman encontramos dos momentos fundamentales en el origen de las redes: el momento pre existente a la red en el que se dan las relaciones informales que van a dar lugar a la red (definido por Dabas) y el hito consensual (definido por Pakman y citado por Corbo) en el que la intervención llega a la red luego de la formación de la misma y se reconoce un “algo organizador”, ese es el momento en que se hace “oficial” la red.

Si analizamos las redes montevidéanas en esas dos dimensiones, podemos señalar que la pre existencia a la red, es decir el momento en que se establecen las relaciones informales para la existencia de la misma, es diferente en los tres casos. Primero porque hay una realidad distinta de actores; en segundo lugar porque las necesidades que les dan origen son diferentes y también por las especificidades territoriales.

Malvín Norte tiene como antecedente a la red el programa de calle de CNPI que genera legitimidad y conserva un acervo de relaciones informales que puede volcar a la red. Comienza a existir una preocupación en la zona por la situación de la niñez y la adolescencia y se comienzan a nuclear organizaciones. El momento en que se produce el *hito consensual* parece ser cuando se cita a la primera reunión de la red y se define una agenda de la misma.

En el caso de Manga-Piedras Blancas existe una red en el territorio y también existe un programa de calle de GGUU (Molinillo) que son los antecedentes de la red. Posiblemente el fortalecimiento de la misma se relaciona con este proceso en el que se van generando acumulaciones y la incidencia del Programa Redes de GGUU.

En el caso de Cordón, se hace “oficial” una situación de coordinación muy fuerte existente entre instituciones de la zona con trayectoria y acumulación de experiencias, sumándose GGUU a este espacio

b) Una segunda característica del análisis hace referencia **al actor aglutinador** de la red. Luego de la visualización de ese “algo que organiza” se constituye el actor aglutinador en la red. En las dimensiones que componen el concepto se señala el espacio de coordinación, el territorio y la identidad en la que actúa, la

capacidad de generar códigos comunes y un marco de confianza (Rovere) para la resolución de conflictos.

Si observamos las redes montevideanas en clave de actor aglutinador, los mismos han ido variando según el momento de la red. GGUU ha sido en varios momentos de las redes el aglutinador, en muchos casos por tener la legitimidad del conocimiento en el trabajo con niños en situación de calle. Es claro el caso de Malvín Norte. Esto generó como señala Rovere un clima de confianza que hizo pasar la red de su momento espontáneo e informal a una forma organizada de funcionamiento.

En el caso de Manga–Piedras Blancas, GGUU ha jugado un papel fundamental como actor aglutinador, también allí tiene un programa de calle. En Cordón el espacio del actor aglutinador se ha compartido en buena medida con otras instituciones, sin embargo el protagonismo de GGUU ha sido clave.

En todas las redes se generó un espacio de coordinación importante en el que las acciones del actor aglutinador se vieron favorecidas. En los tres casos existía una definición clara de territorio y una fuerte identidad de la zona en cuestión, salvo en el caso de Cordón donde la identidad es débil por las características propias de un barrio céntrico que combina lo comercial con lo residencial. En Manga, se ha debilitado la identidad por cierta fragmentación que opera a partir de un proceso de empobrecimiento que enfrenta a “lo tradicional” y lo “nuevo” (los asentamientos) y algo parecido ocurre con Malvín Norte. Esto marca un llamado de atención que tiene que ver con el impacto que generan los procesos de exclusión social y particularmente de segregación residencial que se observan en los territorios y que generan comportamientos de aislamiento social, que entre otras cosas inciden en el funcionamiento de las redes.

c) Un tercer elemento en la caracterización de las redes se refiere a **los momentos o las etapas en la vida de las redes** definidos por Rovere como el reconocimiento, el conocimiento, la colaboración, la cooperación y la asociación de la red. En cierta forma dichas etapas son una medida de intensidad en las relaciones de las redes. También es importante señalar que como todo proceso de red no es lineal, las evidencias que traemos a colación son las de la fotografía al momento de la evaluación, ya que la red puede haber estado en otro momento en etapas distintas a las actuales.

Cuadro: Etapas en la vida de la red según Rovere.

NIVEL	ACCIONES	VALOR	CARACTERÍSTICAS DE LAS REDES
5. Asociarse	Compartir objetivos y proyectos	Confianza	Esta etapa, que implica un contrato o acuerdo que signifique compartir además de recursos, objetivos y un proyecto común, está débilmente incorporada en las redes, en la medida que aún no se ha explicitado y traducido en iniciativas concretas con real proyección.
4. Cooperar	Compartir actividades y recursos	Solidaridad	Si bien existen ciertos intentos de cooperación (“operación conjunta”) se observa que existen debilidades para mirar y analizar de manera integral los problemas compartidos a partir de la pertenencia a un mismo territorio y fundamentalmente para elaborar respuestas sistemáticas y con una estrategia que le den sustentabilidad. Quizás en el caso de la red educativa de Malvín Norte se observa un mayor avance en este sentido, tomando como eje de acción fundamental las problemáticas que afectan al sistema educativo. En las otras dos redes montevidéanas se pueden señalar como avances realizados en esta línea la iniciativa para la creación del bachillerato en el liceo en el caso de Manga y Piedras Blancas y las reuniones sobre el tema pensiones en Centro-Cordón.
3. Colaborar	Prestar ayuda esporádica	Reciprocidad	Se logran generar episodios de colaboración espontáneos “en el sentido de trabajar con alguien”, fomentando de esta forma la reciprocidad entre los vínculos. La coordinación interinstitucional para la derivación de casos o para la organización de determinadas actividades, así como el poner a disposición recursos de una organización son elementos que evidencian este proceso en las redes.
2. Conocer	Conocimiento de lo que es o hace el otro	Interés	Se percibe que ha habido un proceso de conocimiento mutuo entre las organizaciones, que se expresa fundamentalmente en las reuniones realizadas con el objetivo de presentarse e intercambiar información y percepciones, fomentando esto la aceptación y el interés mutuo entre los actores, y su reconocimiento ya como interlocutores válidos.
1. Reconocer	Destinadas a reconocer que el otro existe	Aceptación	Existe un reconocimiento de las organizaciones que operan en el territorio. La guía de recursos puede haber operado como un factor que fortaleció y legitimó este proceso de reconocimiento.

Fuente: elaboración propia en base al artículo de Sonia Fleury refiriéndose a Rovere.

d) Tomando en cuenta **la dinámica de las redes** se puede observar que las redes montevidéanas, si bien siguen siendo un espacio abierto de

incorporación de actores están bastante consolidadas en lo que a su núcleo estable se refiere.

Esta consolidación les da la característica de generar menos conflictos, de tener menos desafíos de consenso y un mayor margen de efectividad para concretar acciones. Esto no es necesariamente positivo, en la medida que las redes pueden ser visualizadas como poco atractivas para el ingreso de otros actores; en tal sentido se observa una débil o nula presencia de actores de base comunitaria que dotarían a las mismas de una dimensión territorial escasamente contemplada en el presente.

Asimismo la definición clara de los territorios, evita otra incertidumbre para manejar en el marco de la red y de cierta forma, brinda una certeza sobre la cual construir las acciones.

e) En relación a los **recursos** de las redes la primera distinción que habría que hacer sobre las redes montevidéanas en relación a las otras redes, es que en Montevideo se evidencia un “recorrido histórico” en términos de intervención y de coordinación de recursos. Este acervo hace que haya un capital social acumulado muy interesante que la red puede capitalizar. Es así que los recursos que las redes montevidéanas tienen parecen ser más nutridos que los de las redes de Ciudad de la Costa y Maldonado.

En el caso específico de Montevideo, también es importante señalar los tres programas de calle de GGUU que son paralelos a las redes y que también tienen capital social para transferir a la red. Es así que para las redes montevidéanas se generó un abanico de recursos pre existentes y acumulados que no se generó para las redes de Ciudad de la Costa y Maldonado.

f) En términos de **la articulación entre lo público y lo privado (estado y sociedad civil)** las redes montevidéanas tienen una experiencia interesante al respecto. En primer lugar en este momento ninguna de las tres redes cuentan con actores del Centro Comunal articulando en red, si bien en Manga - Piedras Blancas el mismo parece tener intenciones de participar en forma más activa.

En segundo lugar, las tres redes tienen por integrantes instituciones educativas. Claramente ha sido el desafío de la red educativa de Malvín Norte el trascender el tema sectorial y vertical y dedicarse más a un trabajo horizontal, territorial. En ese sentido cabe preguntarse las razones por las cuales la red barrial antes existente en Malvín Norte no logró articular sus acciones con la red educativa, que tiene actores pertenecientes al sector público que comienzan a cuestionar la eficacia de su acción y admiten estrategias alternativas de intervención que se basen en una visión más horizontal y territorial.

Una hipótesis en este sentido, apunta a que las instituciones educativas tienden a reproducir un comportamiento “endogámico”, concentrando sus esfuerzos –limitados de por sí- dentro del sistema y les resulta difícil incorporar visiones más informales que requieren de mayor flexibilidad y apertura a las demandas.

g) Por último, tomando en cuenta **la organización interna y el funcionamiento** de las redes montevideanas la tensión más grande se da en manejar las dos agendas de la red, la de los problemas urgentes y la necesidad de coordinación para resolverlos y la “del pienso” de la red, de sus estrategias, de sus resultados, de su crecimiento. Esto se ve acrecentado por la tensión de generar productos tangibles que alimenten a la red. En el caso de Montevideo las redes han generado espacios para ambas cosas, si bien parece haber en este momento en Malvín Norte un predominio en el tema “de la ideología de la red” y sumisión de la agenda urgente a esta agenda referida al “pienso” de la misma. El trabajo en comisiones temáticas ha contribuido al tratamiento de la agenda urgente y ha definido líneas sobre las cuales trabajar.

b. Redes de Ciudad de la Costa y Maldonado

a) En términos del **origen de las redes** de Ciudad de la Costa y Maldonado, la realidad es distinta. En el caso de Ciudad de la Costa existía una preocupación del Centro de Salud sobre el aumento de la cantidad de pacientes con depresión y problemas psiquiátricos y un conjunto de relaciones informales con otras organizaciones de la zona que atendían a la misma población lo que llevó a generar relaciones informales pre existentes. Con la publicación en uno de los periódicos locales de la “primera reunión de la red” se produjo el hito consensual de la misma.

En el caso de Maldonado, existían una serie de relaciones informales que “Rescatando Sonrisas” tenía con organizaciones de la zona, pero lo particular de esta red es que se forma a través del Proyecto Redes de GGUU. El hito consensual se da en ese momento y muy relacionado a este Proyecto.

b) Si analizamos el **actor aglutinador** y su espacio en las redes de Ciudad de la Costa y Maldonado podemos ver dos casos distintos. En Ciudad de la Costa el actor aglutinador ha sido el que ha tenido el acervo histórico de la red y la capacidad de permanencia en la misma, se ha encontrado con un difícil territorio en el cual enmarcar sus acciones y con una carencia de identidad de Ciudad de la Costa.

Todas estas características han dificultado establecer el clima de confianza necesario para la coordinación de las acciones y el trabajo del actor aglutinador. Esa confianza ha venido de la mano de la permanencia y el conocimiento de la historia en cierta medida de la “credencial de ser socio fundador de la red”; eso ha legitimado al actor aglutinador y le ha permitido establecer códigos comunes.

En el caso de Maldonado la situación es más difusa. Al haber disparidad entre los actores, ha sido Rescatando Sonrisas quien básicamente ha asumido el rol de actor aglutinador y los integrantes de la red lo ven como portador de la identidad de la misma. El actor aglutinador se ha movido en un territorio sumamente difícil de trabajar en el que todas las acciones parecen perderse en su diversidad, así como también tiene una dificultad en la construcción de identidad: Maldonado es muy heterogéneo.

c) En relación a **los momentos o las etapas en la vida de las redes** de Ciudad de la Costa y Maldonado se resumen en el cuadro que sigue.

Cuadro: Etapas en la vida de la red según Rovere.

NIVEL	ACCIONES	VALOR	CARACTERÍSTICAS DE LAS REDES
5. Asociarse	Compartir objetivos y proyectos	Confianza	Esta etapa, parece estar lejos de la forma en que operan las redes en el presente, implica un contrato o acuerdo que signifique compartir recursos.
4. Cooperar	Compartir actividades y recursos	Solidaridad	En términos generales las redes del interior no parecen lograr actuar desde una lógica de "operación conjunta". Se evidencian dificultades para mirar y analizar de manera integral los problemas compartidos a partir de la pertenencia a un mismo territorio que es extenso y diverso en los dos casos. Este no permite tampoco pensar y elaborar respuestas sistemáticas. En tal sentido, la continua redefinición del espacio de la red (donde entran y salen actores con frecuencia) parece no permitir que la misma logre tener una orientación clara y cierto margen de estabilidad que es necesario para generar cooperación.
3. Colaborar	Prestar ayuda esporádica	Reciprocidad	Si bien las redes parecen continuar en la etapa de conocimiento, también se establecen colaboraciones recíprocas entre los actores participantes fomentando la reciprocidad entre los vínculos. Al igual que en los casos de Montevideo, las coordinaciones interinstitucionales y elementos que derivan de las mismas evidencian este proceso.
2. Conocer	Conocimiento de lo que es o hace el otro	Interés	Las redes del interior parecen continuar transitando en un proceso de conocimiento mutuo entre las organizaciones. En las reuniones donde entran y salen actores, se presentan, intercambian información y percepciones. Estas instancias fomentan la aceptación y el interés mutuo entre los actores y su reconocimiento como interlocutores válidos. En el caso de Maldonado definiendo o redefiniendo el núcleo estable de actores y en Ciudad de la Costa, parece responder a cierto proceso vivido para "repensar" la red.
1. Reconocer	Destinadas a reconocer que el otro existe	Aceptación	Existe un reconocimiento de las organizaciones que operan en el territorio. Igual que en Montevideo la guía de recursos puede haber operado como un factor que fortaleció y legitimó este proceso de reconocimiento.

Fuente: elaboración propia en base al artículo de Sonia Fleury refiriéndose a Rovere.

d) En relación a la forma en que se da **la dinámica de las redes** hay dos elementos claves que las diferencian con las redes montevideanas. El primero de ellos se refiere a que estas dos redes parecen ser las que en este momento

están en mayor conflicto en relación al permanente acercamiento de actores nuevos a la red y a la dificultad de generar consenso. Un segundo elemento que dificulta la dinámica se refiere a lo difuso del territorio y la incertidumbre que esto genera. En ese sentido las guías de recursos elaboradas por GGUU han ayudado a darle dimensión al problema y a trabajarlo.

e) Si tomamos en cuenta los **recursos de las redes** de Ciudad de la Costa y Maldonado podemos ver como señalamos anteriormente que el punto de partida es muy diferente a las de Montevideo. En términos de sistematización de intervenciones en el territorio, probablemente Ciudad de la Costa sea quien menos acumulación tiene en ese sentido. De ahí la dificultad de legitimar el tipo de red asociativa y de captar recursos de un territorio difuso. En estos casos el rol del actor aglutinador es clave.

f) En Ciudad de la Costa y Maldonado **la articulación entre lo público y lo privado (estado y sociedad civil)**, se topa nuevamente con la dificultad de la visión del territorio y la ausencia del actor territorial por excelencia: la comuna. En el caso de Ciudad de la Costa, últimamente se está dando una integración de organizaciones educativas en diálogo con las organizaciones de base. En el caso de Maldonado se está volcando la red a organizaciones de lógica más vertical y centralista como ser organizaciones educativas, del Ministerio del Interior, el INAU, etc.

Es decir que en estas dos redes y en la medida que están en constante recepción de nuevos actores, la articulación entre lo público y lo privado, constituye una tensión permanente.

g) En términos **de la organización interna y el funcionamiento** de la red, se observa que ambas redes están más en una etapa de reflexión interna que de concreciones específicas o resolución de problemas. Muchas veces pasa porque la coordinación fuera de la red también es efectiva, es decir, entre integrantes de la red pero a título individual, entonces la red es el espacio de conocerse y de reflexionar. Como señalamos anteriormente estamos hablando del momento actual de las redes y de un proceso que no es necesariamente lineal. En términos de productos de la agenda urgente –tangibles- los actores no visualizan muchos.

Capítulo 4

EL ROL DE GGUU

4.1. Antecedentes e intencionalidad de la estrategia de intervención de GGUU en el proyecto.

a. Antecedentes que contribuyeron a dibujar la estrategia

Gurises Unidos surge en 1989 como proyecto de investigación- acción frente a la creciente población infantil en “situación de calle”, haciendo frente a la agudización de esta problemática con un abordaje metodológico específico que procuró integrar desde sus comienzos al estado y la sociedad civil.

El presente proyecto, recogió la experiencia de una década de trabajo y procuró profundizar las estrategias utilizadas en un territorio más amplio, para atender y prevenir que la problemática abordada siga su proceso de expansión.

“Siempre se vio a GGUUU con una vertiente fuerte en la prevención incorporando la familia y la comunidad. En el año 92 hicimos una jornada y se vio por primera vez asumir la conceptualización de Elina Dabas sobre redes sociales. Habíamos tenido un primer acercamiento al tema veníamos leyendo materiales, en ese momento no había mucha práctica de coordinaciones comunitarias. Pensar por ejemplo que le pasa al actor que se suma a una red y como modifica su estructura institucional al formar parte de una red...Escribimos algunas cosas y nos largamos a hacer algunas experiencias, en Barrio Municipal, Barrio Lavalleja, antes en Punta de Rieles. Entonces el tema redes estuvo durante varios años como un tema de reflexión y acción, vinculado al trabajo comunitario...Se pensaba en clave redes desde el trabajo barrial..⁴⁴.”

En los comienzos del trabajo institucional -como se señala en el texto del proyecto presentado a la UE- el abordaje del punto de vista territorial fue en el centro comercial de Montevideo, abarcando posteriormente el área metropolitana y zonas periféricas, para desarrollarse luego en el interior del país.

“Los cambios en el mapa tradicional de pobreza de la ciudad y su área metropolitana inciden en esta extensión del trabajo:

- los nuevos y profundos procesos de asentamiento poblacional en los ‘corredores viales’ de salida de la capital, (en particular hacia el este),
- la descentralización municipal y estatal y por que no comercial, generando nuevos puntos de nucleamiento espontáneo para los niños/as en situación

⁴⁴ Entrevista con Integrante del equipo técnico de GGUU

de calle.(Se encuentran fuera del área céntrica de la ciudad de Montevideo: Shopping, y Avdas. Gral. Flores, Belloni, Italia, entre otras), son indicadores de la necesidad de trabajar dando respuesta a los mismos⁴⁵.

En tanto la situación de riesgo se agudiza, se deterioran los vínculos familiares y comunitarios; entre ellos, el desprendimiento de la familia y la escuela son eslabones decisivos. La familia tipo de esta población, carece de los satisfactores a sus necesidades básicas, no sólo materiales. La dificultad de los padres de actuar en su rol continentador y garantizador de la supervivencia, genera consecuencias en los niños/as más profundas.

La necesidad de una respuesta integral que favorezca la inclusión social de la población objetivo, así como el reforzamiento de su vínculo con las instituciones y organizaciones locales (escuelas, Centros Comunales Zonales, Concejos Vecinales, Centros de salud, redes sociales y redes específicas para la infancia ya existentes, etc.), es imprescindible para implementar el fortalecimiento comunitario que permita atender las necesidades que la infancia de esta gran zona necesita para un pleno cumplimiento de sus derechos.

“De las experiencias realizadas, surge la necesidad de establecer estrategias metodológicas que aborden dos componentes sustanciales de la acción:

- una perspectiva educativa de enfoque integral a los niños/as y adolescentes en situación de calle que están en riesgo y vulnerabilidad.
- un trabajo focalizado hacia la sociedad civil no organizada, las redes sociales comunitarias y las instituciones públicas y privadas que abordan a la infancia⁴⁶.

En esta línea, se plantea explícitamente lograr el protagonismo del niño/a en su propio proceso de cambio, en base a lo planteado en la Convención Internacional de los Derechos del Niño, por la cual se centra el acompañamiento educativo hacia el niño como sujeto de derecho, promoviendo medidas que permitan su desarrollo integral.

b. El dispositivo de intervención para el trabajo en redes sociales

El proyecto que nos ocupa, fue pensado en la perspectiva que señalamos anteriormente, mediante el diseño de un dispositivo de intervención que involucró a los actores directos, los técnicos y los actores locales (públicos o privados, individuales o institucionales). Esta estrategia combinó actuaciones en calle, en sede, en las redes sociales y a través de las actividades de difusión y sensibilización, la llegada a la comunidad en su conjunto.

Esto implicó contar con un **equipo técnico polivalente**, operando en el terreno en diálogo con los actores locales y a la vez con capacidad de reflexión y análisis de la práctica para ayudar como agente externo-interno (por participar en las redes, pero desde un rol diferente) a objetivar las situaciones y elevar las

⁴⁵ Texto del proyecto presentado por GGUU a la UE.

⁴⁶ Ibidem.

miras para que las experiencias no se agoten en actividades puntuales y rutinarias.

En esta línea, tenemos que ubicar por ejemplo las jornadas de reflexión realizadas en la Intendencia Municipal de Montevideo⁴⁷, donde por primera vez varias de las redes exponían sus experiencias frente a un auditorio amplio, con presencia de decisores político-institucionales tanto del estado como de la sociedad civil. También, las instancias de difusión en relación a algunas de las actividades del proyecto como la presentación de las *Guías de Recursos Comunitarios* y las propias jornadas de sensibilización promovidas desde las redes en torno a temas como los derechos de los niños/niñas y adolescentes.

El desafío no fue solo externo. El equipo debía coordinar a nivel interno con los programas ya existentes en la zona del proyecto y con los demás actores organizacionales para que incorporaran en su metodología de trabajo el enfoque y la práctica de redes, lo que implicó también un esfuerzo de “tender redes” al interior de la propia institución. Esto generó tensiones y ajustes del punto de vista organizacional y en el manejo de los recursos humanos, que están en proceso de análisis a partir-entre otras cosas- de los resultados del proyecto.

Volveremos sobre este punto en el capítulo de conclusiones.

4.2. Percepción del rol de GGUU desde la visión de los participantes en las diferentes redes

A continuación, procuraremos sintetizar a través del discurso de los actores que participan de las diferentes redes, el rol que GGUU ha cumplido en cada una de ellas, a lo largo del proceso de intervención. Esto determina que la construcción de ese rol sea dinámica y compleja ya que ha ido variando a lo largo del tiempo y en función de las fases del proyecto. Sin embargo, es posible constatar más allá de los énfasis particulares, algunos señalamientos de carácter general:

a) En primer lugar, aparecen comentarios que valoran y agradecen la presencia y el estilo de intervención de GGUU que podemos sintetizar en una **función de apoyo técnico y afectivo**. *“Se puede contar con GGUU; comparte pero no invade; presencia constante; agradecimiento por su apoyo; confianza..”*

*“Hay una cosa que yo reconozco acá en Ciudad de la Costa y es que GGUU vino a compartir su aporte, no vino a instalarse como a veces te pasa con otras organizaciones. Vino con mucho respeto, conociendo con mucho cuidado, y de hecho para mí fue un aporte riquísimo”.*⁴⁸

Estas expresiones marcan que la intervención promovida desde GGUU ha sabido generar vínculos fuertes, estilos de relacionamiento y climas de trabajo adecuados con los participantes de las redes que más allá de las realidades específicas de cada red se constituyen en un capital a preservar. Sobre todo,

⁴⁷ Encuentros de Redes realizados en la Intendencia Municipal de Montevideo.

⁴⁸ Entrevista a integrante de la red de Ciudad de la Costa.

cuando la estrategia de intervención pasa por buscar mayor autonomía de las redes de la presencia de GGUU como institución promotora o aglutinadora.

En términos de “agente externo” y de cara a ese posicionamiento diferente en la relación, habrá que atender a futuro en la intervención que no se “descapitalice” lo acumulado y que la mayor distancia en el vínculo por el cambio de rol, no se perciba como un desentendimiento o abandono, sobre todo del punto de vista de las relaciones personales establecidas.

b) En segundo lugar, se mencionan los aportes a la configuración de **la identidad de las redes** ligado fundamentalmente al territorio. Se destacan acciones como la realización de las guías de recursos comunitarios que en algunos casos como Ciudad de la Costa, se constituyeron en un instrumento de reforzamiento identitario.

Por otro lado, se menciona la oportunidad de “mostrarse fuera del barrio” a través de las jornadas de reflexión e intercambio de experiencias. La posibilidad de contar lo que se está haciendo y compararse con otros, es una instancia importante para “reconocerse en la diferencia”. Dotar de significado y amplificar las acciones que en forma cotidiana pasan más desapercibidas y se pierden en la multiplicidad de tareas que hace cada organización y la red en su conjunto.

c) En tercer lugar, aparece (con mayor o menor intensidad según las redes) el **reconocimiento del “saber hacer”** de GGUU en determinados temas como el trabajo con niños en situación de calle, organizar eventos, representar a las redes frente a instituciones públicas y privadas, etc. Ser un referente valorado – no solo por las redes, sino también por otras organizaciones de las zonas- para consultar y buscar soluciones ante problemas que surgen en la vida cotidiana de cada organización. *“Es el que habla...; “ayuda a pensar”, a coordinar”. “le dio una forma a la red”, “instrumentó una organización”, “es como un motorcito...”*

En esta línea, podemos mencionar también el aporte a la “creación institucional” como es el caso de “Alfareros” en Ciudad de la Costa y el proceso de trabajo conjunto con “Rescatando Sonrisas” en Maldonado.

Aquí aparecen distintos elementos que aportan a la legitimidad del rol técnico de GGUU, su visión estratégica y el reconocimiento de determinadas destrezas y habilidades que se constituyen en un “valor agregado” que las redes enfatizan.

d) En cuarto lugar, se destaca el rol de GGUU como el **promotor y fortalecedor de la red**. GGUU es visto como un actor aglutinador, que tuvo un importante papel en los momentos de inicio y desarrollo de las redes y como **“agente sostenedor de la intervención”** (expresión usada hace tiempo en GGUU para describir su rol).

“Hay que tener más claro esta línea de intervención. Hay cuatro, cinco elementos que hay que tener en cuenta. Algunos vienen desde la fundación de

GGUUU cuando trabajábamos lo comunitario y se mantienen. Por ejemplo la idea de construcción de lo que llamábamos el sujeto sostenedor de la intervención. Desde una visión de agente externo se involucra con la comunidad y dentro de la estrategia de intervención fortalece un sujeto, puede ser una institución, dos... No puede ser todo una horizontalidad...”⁴⁹

En el último período se observa cierto desplazamiento en el rol jugado por GGUU, buscando esa mayor autonomía de los participantes en las redes. De un protagonismo fuerte de GGUU en determinados roles de conducción, se está pasando a una mayor delegación y corresponsabilidad.

Esto se vincula por ejemplo a la creación o fortalecimiento de la secretaría de las redes (variando su composición y funciones), al establecimiento de ciertas “reglas de juego” internas del punto de vista organizativo que fijan roles y responsabilidades diferentes y a la rotación de los lugares de reunión.

Dicho desplazamiento del rol de GGUU, refiere a una estrategia de trabajo definida explícitamente, tendente a dar mayor autonomía a la red para que una vez finalizado el proyecto, haya avances notorios en términos de sostenibilidad.

“Como se planteaba anteriormente y producto del análisis del proceso de este segundo año, Gurises Unidos ha apostado a generar procesos de cambio en lo que refiere a su rol. Desde la generación de espacios de reflexión, de resignificación del accionar de forma conjunta, se ha promovido que otros actores integrantes de estos colectivos, ejerzan lo que se ha denominado rol aglutinador, promoviendo la autogestión, mayor independencia de la misma, generando movilidad y horizontalidad...”

“Se continuó manteniendo un rol complejo y multifacético, en cada red, ubicándose en distintos niveles. Se apostó a que el cambio se diera de forma paulatina. Esto hizo, que por momentos se continuara con un rol que se caracterizara por el ejercicio de la participación directa, las estrategias de estimulación a la participación de los diferentes involucrados en las redes, manejo de conflicto influido muchas veces por oposiciones de lógicas de acción que implican un manejo adecuado y pertinente de las tensiones surgidas...”⁵⁰

Este cambio se valora en general en términos positivos. De todas formas, se señaló expresamente –con diferentes énfasis según las redes- que la presencia de GGUU continúa siendo relevante.

Incluso, en algunas redes con presencia de GGUU anterior al “Proyecto Redes”, se hace un llamado de atención, en el sentido de que la presencia de GGUU en la red no quede centrada solamente en el técnico que asiste en virtud del proyecto, sino que se mantenga (y se profundice) el vínculo del equipo zonal (por ejemplo Molinillo en el caso de Manga-Piedras Blancas).

⁴⁹ Entrevista a integrante de equipo técnico de GGUU.

⁵⁰ Informe a la Unión Europea, correspondiente al segundo año de ejecución del proyecto.

CONCLUSIONES

Este capítulo lo ordenaremos en base a los puntos centrales de preocupación de esta sistematización, abordados a lo largo del documento.

5.1. Aportes que surgen de la relectura del marco teórico y metodológico, a la luz del análisis comparativo de la intervención en redes. Elementos para un balance de los resultados alcanzados en el marco del proyecto

El marco teórico y metodológico que hemos elaborado para este trabajo, nos permitió consignar que estamos en presencia de un tema relativamente nuevo: una categoría conceptual en construcción y reelaboración permanente, que admite múltiples abordajes y visiones disciplinarias. Hicimos el intento de recoger parte de la producción reciente sobre la temática de las redes sociales y la pusimos en diálogo con una experiencia de la cual pudimos extraer algunos aprendizajes y reflexiones que las ponemos a consideración del lector.

a) En primer lugar, **la experiencia valida el concepto de red social y sus principales categorías explicativas** Aporta consistencia a esa “metáfora” lo elaborado por Dabas, los aportes de Espinoza referidos a las redes asociativas y las diferentes vertientes teóricas que provienen del capital social, la construcción de ciudadanía y los derechos sociales. Más allá de la pertinencia –creemos- de estas elaboraciones conceptuales para el análisis y la comprensión de la experiencia desarrollada, es claro que estamos a medio camino en lo que respecta a su virtualidad explicativa.

La profundización sobre el tema objeto de estudio, deberá nutrirse no solo de la sistematización, sino también de la investigación teórica y aplicada para avanzar en un campo de conocimiento nuevo que necesita de mayor desarrollo, tanto en lo conceptual como en el análisis de las modalidades de intervención y su incidencia en el diseño de políticas públicas. Somos conscientes que este esfuerzo desborda la especificidad institucional de GGUU, pero no su rol facilitador para que otros ámbitos -como los académicos por ejemplo- participen más activamente en este desafío.

b) En segundo lugar, surge con claridad del balance de la experiencia que **ninguna de las cinco redes presenta un nivel de desarrollo que permita hablar de una experiencia consolidada**. Más bien, estamos en presencia de procesos organizativos de relativa debilidad en cuanto a su consistencia interna, su capacidad de convocatoria e integración, su dinámica y los productos e impactos generados.

Sin embargo, no podemos caer en la tentación de analizar las redes con las mismas categorías con las que evaluamos una organización tradicional. La propia estructura de las redes se basa en la flexibilidad, en lo discontinuo, en lo diverso. Integra y dialoga con lo organizacional, pero transita por una construcción diferente que se nutre fundamentalmente de lo relacional. Los vínculos se tejen desde lo personal y ganan lo asociativo, pero desde una construcción a veces difusa, no exenta de conflictos y tensiones, de cooperación y de confrontación, de consensos y disensos.

Es por esto, que uno de los resultados de la experiencia es precisamente que no muestra muchos resultados, si los leemos desde su expresión tangible. Esto dicho sin quitar valor a varios de los que detallamos en el texto. Sin embargo, al adentrarnos en el análisis, desde una visión sistémica y cualitativa, descubrimos una serie de logros intangibles que los podemos (y debemos) medir con indicadores adecuados con mayor precisión y que nos parecen particularmente relevantes. Estos logros reflejan una “nueva forma de hacer” desde esquemas relacionales y de gestión más horizontales, abiertos y anclados territorialmente. Nos referimos por ejemplo a:

- GGUU como actor aglutinador con un rol central en la mayoría de las redes y con el desafío de ubicarse en la intervención a futuro desde un lugar de mediador, facilitador y catalizador de los procesos.
- La comprobación de que las redes son un cuerpo vivo en movimiento, en donde hay dinamismo y por ende conflictos y relaciones de poder que requieren ser identificados y trabajados colectivamente.
- A la vez, esa expresión de la diferencia a través de los integrantes de las redes, no ahoga las posibilidades y logros efectivos de la articulación entre actores estatales y privados en proyectos innovadores.
- Lo territorial y lo institucional como expresión de una lógica de acción capaz de generar vínculos más horizontales y mutuamente beneficiosos, desde lo específico del territorio.
- El reconocimiento de las fases en la vida de una red y su proceso tensional, no exento de marchas y contramarchas. La potencialidad explicativa del esquema de Rovere.
- La apuesta al “círculo virtuoso” que se crea en la relación entre construcción de capital social comunitario y redes sociales.
- La posibilidad de aporte a nivel de la política pública, más allá de que los logros en esta dirección son aun incipientes.

c) en tercer lugar hemos identificado algunas **recomendaciones** para continuar con la intervención de GGUU en cada red o para preparar el cierre de la misma .

1. Malvín Norte. Una observación muy interesante que nos hacia un integrante del equipo técnico relacionada a la red educativa, es que se construye “*una ideología de la red y no tanto se realiza trabajo en red*”. Es decir, en el discurso

de los actores se repite una y otra vez la importancia del trabajo en red, la legitimidad de la metodología, se trata de *“repensarse, invitar, ampliar la red y se planifican acciones que no se pueden operativizar”*. La red es abierta por ideología y por lo tanto se encuentra incorporando organizaciones todas las veces que las mismas soliciten formar parte de ella y se trabaja más en los cometidos y principios de la red que en el trabajo específico de red. Esto hace que se comience a dificultar la implementación de las propuestas. Al respecto se nos indicaba desde el equipo técnico *“El plenario tiene una fuerza sobredimensionada en relación a las acciones que se pueden operativizar...”*. *“En el plenario se presenta a gente que va ingresando, se trata de ordenar, armar comisiones y demás, después las comisiones algunas no funcionan”*.

En este sentido, es importante que el equipo de GGUU juegue un rol en contribuir a *“desideologizar”* la red, fortaleciendo a aquellos actores que pueden aportar a la construcción de una agenda de carácter más operativo y que permita enfrentar las problemáticas tan acuciantes de la zona, que por otra parte aparecen diagnosticadas con bastante claridad.

Precisamente, esta red está llamada a jugar un rol muy interesante de cara a la construcción de políticas sociales territoriales, particularmente desde el ámbito educativo, en la medida que pueda resolver un cierto *“internismo”* y apuntar sus esfuerzos a llegar con propuestas efectivas a los niveles de toma de decisiones.

Algunas acciones esbozadas en la red como el censo propuesto por las instituciones educativas para conocer con mayor profundidad las problemáticas vinculadas a ese sector (deserción, etc.) son iniciativas que más allá de su viabilidad concreta -que habrá que analizar- van en la dirección de incidir con mayor énfasis en las propuestas de políticas.

En la zona existe la enorme ventaja de contar en el campo educativo con instituciones que recorren todo el sistema desde el preescolar hasta la universidad (Facultad de Ciencias) y que participan en la red, lo que posibilita pensar en estrategias concertadas que permitan atender los problemas específicos del territorio en forma integral y con vasos comunicantes con los ámbitos centrales.

En el caso de esta red, la intervención de GGUU tiene condiciones para mantenerse, renovada por la experiencia y los aprendizajes generados en el tiempo de ejecución del proyecto. Esta opción la vemos muy ligada –como ha sido hasta ahora- a la estrategia de CNPI como equipo permanente en zona y realizando un esfuerzo más sistemático para que la red pueda abordar los puntos débiles que han sido señalados a lo largo de este informe.

“Malvín Norte ya estaba trabajando en red cuando llega el Proyecto y GGUU ya estaba trabajando en el Proyecto Calle, había creado las redes con algunas instituciones. El Proyecto Redes le da la posibilidad de CNPI a seguir trabajando en redes disponiendo de horas. Pensando en el cierre del Proyecto, hay que ver como CNPI al igual que cuando termina el Proyecto en Red se acomoda para seguir trabajando en la metodología de red. Para CNPI la

apuesta es como hacemos para seguir sosteniendo el trabajo en red, que ya se hace difícil, pero más complicado se va a hacer sin el apoyo puntual del Proyecto. Vamos a seguir participando pero no vamos a poder seguir jugando el mismo rol sin horas destinada para ello. En Malvín Norte no es conveniente transmitir el cierre del Proyecto Redes porque desde CNPI participamos y vamos a seguir trabajando en la red como sea, es un tema del equipo. Se identifica a GGUU no a un determinado Proyecto. Tenemos que ver como desde CNPI vamos a seguir trabajando en la red. Está claro que GGUU no se puede desprender así no más de la red y que es fundamental para seguir trabajando en la zona". (integrante de equipo técnico).

2. Centro-Cordón. La red continúa siendo fundamentalmente un ámbito que facilita la coordinación interinstitucional e incrementa los recursos disponibles de las organizaciones participantes para su trabajo cotidiano. A lo que se suma la presencia de un referente importante como GGUU, visualizado como una organización con potenciales recursos para satisfacer necesidades y demandas y que además goza de un amplio reconocimiento público.

La apuesta por la calidad que han asumido los miembros de la red, en detrimento de la preocupación por incrementar el número de miembros de la misma, es un tema a no perder de vista. Esta opción tiene la ventaja de consolidar un ámbito de trabajo donde se nota un crecimiento de los niveles de cooperación y confianza, pero tiene el riesgo del discurso auto referido y del aislamiento del resto del barrio, limitando quizás la entrada de nuevos aportes que pueden mejorar los impactos de la red.

Sin embargo, la iniciativa de trabajar el tema pensiones puede visualizarse como un camino en la dirección contraria al riesgo que señalamos. Mirando las particularidades de su territorio, apuesta a generar cierta sensibilización, denuncia y reflexión sobre el tema, convocando y promoviendo la participación de actores político-administrativos y socio-territoriales de la zona y apostando a tener un impacto futuro en términos de políticas sociales.

En el caso de esta red y pensando en estrategias de cierre de la intervención, existe un capital acumulado en vínculos y confianza en las instituciones que forman la Secretaría que puede facilitar un eventual desprendimiento de GGUU.

"Me es mas claro pensar la estrategia con Cordón en la estrategia de cierre porque existe un grupo que es la Secretaría que trabaja con bastante fluidez y hay un nivel de confianza suficiente como para poder plantear esto y pensar juntos como podemos trasladar esto a la red y pensar una estrategia de cómo incorporar a otras organizaciones a la Secretaría para que el rol de Gurises sea ocupado por otro como una estrategia natural. Es posible pensarlo con los otros actores..."

Creemos, sin embargo que no es el caso. Esta es la zona histórica de trabajo de GGUU, donde además está su sede de referencia y por lo tanto un territorio conocido, transitado en forma continua y con anclaje en sus instituciones.

Probablemente lo que haya que estudiar es un cambio en los énfasis de la intervención que como decíamos tome algunos asuntos que recientemente la red está atendiendo (como el caso de las pensiones) y que van en la línea de aportar a una estrategia de corte preventivo y de vínculo con políticas sociales de corte territorial. Creemos que en esta dirección hay un camino a transitar y apoyar que puede permitir mejorar los niveles de incidencia de la red y a la vez reconfigurar su significado y el sentido de pertenencia de sus miembros.

3. Manga-Piedras Blancas. Quizás por las personas que participan de la red, más que por el perfil de las instituciones, se observa que hay cierto componente identitario en este espacio (donde una rica historia alimenta el sentimiento de pertenencia) que operaría como un elemento que potencia las acciones de la red.

Sin embargo, existe la percepción de que la presencia en la red está relacionada con intereses y expectativas personales, más que con una dimensión institucional. En tal sentido, se observa -como también en las otras redes- un reclamo bastante generalizado a la falta de reconocimiento del espacio a la interna de cada institución. Este elemento puede verse como una amenaza que puede afectar la continuidad de la red, más aún si se tiene en cuenta que hay muchas instituciones públicas educativas donde suele cambiar la figura que está en la dirección.

En este sentido, parece útil reforzar a futuro los vínculos hacia el barrio desde el núcleo de la red, apostando a recrear las relaciones, informar y recoger puntos de vista “del afuera” que a la vez contribuyan a fortalecer las pertenencias institucionales y los compromisos asumidos.

En lo que respecta a la planificación de la red y a la elaboración de una agenda colectiva de trabajo, da la impresión que existe cierta tensión entre los temas establecidos en la “*agenda anual*” y las necesidades y urgencias que va imponiendo “*la agenda cotidiana*”. La formulación de objetivos que logren integrar ambos elementos a partir de la mirada del territorio y sus problemáticas, con una determinada estrategia de acción que recoja los signos de identidad, parece ser un camino que se debería fortalecer en el futuro. Por otra parte se observa que quizá GGUU esté incidiendo demasiado en la definición de la “*agenda anual*”, que en ocasiones es percibida por los actores barriales como un elemento no tan significativo.

En una reunión reciente de plenario como relata un integrante del equipo técnico dijeron: *“vamos a compartir lo que hemos hecho hasta aquí y empezaron a surgir una cantidad de cosas y fue una sorpresa como se rescataba desde lo no planificado un montón de cosas, el hecho de que la red auspiciaba de amplificador de las demandas, como se lograba un higienista para hacer un diagnóstico por un foco de hepatitis, como la red logró incorporar la adolescencia en la zona, como logro cambiar el imaginario en relación a la casa joven...”*

Probablemente hacia adelante haya que dar mayor visibilidad a estas acciones que quedan ocultas en el quehacer cotidiano y no permiten dimensionar las fortalezas de la gestión de la red.

“Creo que en Manga, Molinillo se va a encontrar con algo similar que CNPI, como hacemos para sostener la participación, porque ya hay un proyecto previo. Me da la sensación que en Manga va a ser más fácil porque ha habido menos incidencia de un tiempo a esta parte, más allá de que sigue habiendo para algunos actores cierta centralidad en Gurises...” (integrante del equipo técnico).

El proceso de delegación de responsabilidades que se está impulsando desde GGUU hacia otros actores, es visto como positivo y es una opción a mantener y profundizar de cara al futuro. La intervención desde GGUU en este caso, debería apuntar con más énfasis hacia la construcción de los “lazos débiles” generando condiciones para los intercambios múltiples y jugando con más fuerza en la capacitación de los actores.

4. Ciudad de la Costa. El valor agregado que la red ha generado en Ciudad de la Costa -visualizado por los actores integrantes de la misma- se refiere a la conformación de identidad en Ciudad de la Costa, lo que tiene relación con las características del territorio. A través de la realización de la guía de recursos y de la coordinación entre los diferentes actores, se ha avanzado en forma significativa en esta dirección.

Sin embargo, la extensión territorial es muy difícil de abarcar solamente desde la red de apoyo a la familia. La sugerencia es ir (como estaba pensado en la estrategia en un primer momento) a una intervención que apueste a la “red de redes” es decir a una red que pueda nuclear otros ámbitos (nodos) del resto del territorio (con representantes de los mismos), para poder trabajar la zona en su integralidad.

Como señala una integrante del equipo técnico: *“este es un momento raro de la red porque se habían trazado unos objetivos, que la red se moviera para llegar a las diferentes localidades para abordar las problemáticas particulares. En la última reunión de la red como que eso se vació, fue como un híbrido, como una red ampliada. Cuando entré a la red, vi un momento en el que la red estaba pensando, era un momento intenso y ahora es un momento en el cual la red no opera como colectivo, quedan las cosas entre dos o tres actores. Como colectivo está debilitada y funcionando con una centralidad en una persona. Es un momento para repensarse la red. En este momento la red es un buen canal de información y hubo momentos donde era más que eso”*

“Este año la red asumió dos desafíos: trabajar en comisiones que no se logró (o solo parcialmente) y generar un movimiento en Ciudad de la Costa por distintas instituciones para llegar a los actores más comunitarios a lugares donde la red no llega porque está en el centro de Ciudad de la Costa. La red no estaba convencida en un 100% de esto último, sino que eran algunos actores que lo impulsaron y otros lo aceptaron. La última reunión demuestra que esto no funcionó”.

En esta línea, la apuesta a las subcomisiones temáticas, al polo educativo de Solymar Norte; el rescate de la experiencia de coordinación en Pinar Norte, etc., se constituyen en alternativas a explorar en la intervención futura y deberían ser asuntos a abordar en forma prioritaria con el núcleo fundacional de la red.

“A veces cuesta visualizar los productos tangibles si no son generados desde el plenario o este los aprueba. Hay muchas cosas que se hacen entre instituciones, pero si no se hacen desde el plenario no son visualizados como productos, si surgen desde el plenario las cosas son mas visualizadas. Esto me parece que es una cosa que está truncando... Hay cosas que siento que se han hecho y son muy importantes como sacar la cédula y hay otras cosas que son procesos mentales que no son tangibles que son tan válidas como los otros...”(integrante equipo técnico).

Precisamente algunas iniciativas de continuidad de la acción de GGUU que se están estudiando, deben tener en cuenta estos aspectos. Su viabilidad dependerá en buena medida de como se puedan trabajar las lógicas internas de funcionamiento de la red (por ejemplo la excesiva centralidad del plenario), el rol determinante de algunos liderazgos y las capacidades efectivas de provocar cambios en algunas de las limitaciones señaladas.

En relación a la estrategia de cierre del proyecto, la forma como se vinculó GGUU a Ciudad de la Costa, encierra algunas particularidades que tienen que ver, por ejemplo, con el hecho de que su presencia nunca tuvo un protagonismo central, aunque es visualizado por varios actores con un rol relevante.

“GGUU no tuvo un rol como actor aglutinador como en otras redes, estamos muy a la par con el trabajo con Alfareros, el trabajo cotidiano pasa fundamentalmente por apoyar a esta institución. El cierre se va a tener que hacer con Alfareros y por otro lado con la red de apoyo a la familia. Lo más difícil será con Alfareros y ellos tienen bastante presente el proceso que va hacer GGUU”. (integrante equipo técnico)

La relación con Alfareros, es clave para ir definiendo los pasos a seguir, más allá de que GGUU por si mismo tendrá que analizar en su estrategia de desarrollo institucional que lugar ocupa el trabajo en este territorio en su escala de prioridades.

5. Maldonado. La red de Maldonado parece estar dejando recién su etapa fundacional, consolidando la participación de sus actores y los objetivos que van a tener en común en el trabajo en red.

Como señala una integrante del equipo de Rescatando Sonrisas: *“yo tengo la sensación de que la red recién se está armando. Cuesta pasar de lo individual a lo colectivo, del yo a nosotros. Hay como una necesidad de protagonismo de algunas instituciones y eso es lo que juega en este proceso de pasar de lo individual a lo colectivo. Y también han depositado en nosotros la responsabilidad de la red, justamente porque como que estamos en ese primer*

paso. No podemos hablar de cierre, podemos hablar de cómo se pueden conformar los nodos”.

“No es una red barrial, sino de una ciudad, o departamento. Porque se han integrado de otras localidades (Aiguá, Pan de Azúcar, Piriápolis). Es muy complejo porque al ser tan grande es que son muchas redes y cuesta articular, es como que cada uno tiene su red que trabaja determinada temática. El tema es articular sin que cada red pierda su identidad. Nosotros este año pensamos en fortalecer los nodos, según las temáticas que convocan. No todo el mundo tiene que estar en todos lados”.

El pensar desde el territorio, es una asignatura pendiente en esta red que tiene dificultades en la visualización del mismo como un espacio de acción claro y delimitado. Este es un tema a abordar desde “Rescatando Sonrisas”, pensando por ejemplo en un esquema parecido al de Ciudad de la Costa, a través de subcomisiones temáticas por zonas o barriales, en función de necesidades y prioridades trazadas en el ámbito de la red actual.

La falta de objetivos y prioridades claras de trabajo (construcción de la agenda) es una debilidad de la red que necesita ser considerada rápidamente para lograr manejar la incertidumbre, máxime con las dificultades asociadas que provienen de los problemas de delimitación territorial.

En esta red el rol sostenedor y capacitador de GGUU debería mantenerse, por lo menos en el próximo año, apoyando a RS en la tarea que está realizando de contribuir a la configuración de un esquema de funcionamiento de red, adaptado a las características particulares de Maldonado.

5.2. Acerca de la incorporación del enfoque de redes en la estrategia de intervención institucional. Sugerencias para el desarrollo de esta línea de acción en la organización

En el capítulo 4 hicimos referencia al desafío institucional para GGUU que deja la ejecución del proyecto “Redes”. Se trata no solamente de pensar la forma de darle continuidad a las acciones en los territorios concretos, sino también el esfuerzo de “tender redes” al interior de la propia institución.

Con respecto a la continuidad de la tarea en los territorios, en el punto anterior trazamos una serie de recomendaciones que pueden alimentar la discusión interna sobre el rol a jugar por GGUU en cada red. En este punto, uno de los aspectos claves a considerar es la articulación efectiva de los programas de calle preexistentes al proyecto (CNPI, Molinillo, etc.) con la acumulación lograda desde el equipo responsable del proyecto en la gestión de las redes.

En relación a los desafíos internos, si la metodología y práctica de trabajo en red se asume como una estrategia de intervención que corte en forma transversal la institución, hay por delante un esfuerzo importante de transferencia de experiencia desde el “Equipo Redes” y de intercambio en

todos los niveles institucionales, para asumir desde la práctica y desde la reflexión este dispositivo.

Se deberán producir ajustes en la estructura y organización interna de GGUU que permitan avanzar en esta dirección. En este sentido, ya se insinuaban algunas líneas de acción en el esfuerzo de planificación estratégica que habría que retomar. Precisamente como resultado de la Jornada de Planificación Estratégica de julio de 2.002 se hacía mención a algunas debilidades internas y propuestas de solución que de cara a un trabajo “en red” vale la pena recordar⁵¹:

“-Falta de espacios formales de discusión y elaboración teórica. • No hay productos escritos •No hay adecuación del discurso a la diversidad de áreas atendidas. Falta de discusión, actualización y retroalimentación. •Falta el tiempo de evaluación.

-Fragmentación entre proyectos y entre éstos y el marco institucional. Fragmentación institucional.

-Buscar, promover equilibrio entre Atención Directa y Sistematización-Evaluación-Reflexión.

-Con el cruce de integrantes de equipos se comienza una apertura a experiencias comunes. Circulación de los recursos humanos.

-Generar instancias que permitan fortalecer el sentimiento de equipo técnico único y no sólo por proyecto. Generar mecanismos de información sobre metodología y encuadre común en equipos.

- 5 experiencias de Redes, es hoy un capital de la Institución que hay que saber apropiarse por parte de los equipos. Hay muchos “capitales” en la institución; ¿cómo ser todos parte de eso?.

- Definir criterios institucionales para el trabajo en red. Capacitación: se requiere conocimiento para trabajar en red, requiere formarse.

Conceptualizar la red, desde un lugar diferente al de “herramienta” de un proyecto. La red pertenece a la comunidad. Acompasar tiempos del proyecto con los del barrio o comunidad”.

El documento citado, llegaba –entre otras- a las siguientes conclusiones que mantienen a nuestro juicio total vigencia:

- 1) **“Trabajo en Red. Metodología, enfoques de red.** Aparece como un tema clave hoy en la práctica de GGUU, donde existe un capital acumulado en 5 experiencias que es necesario reflexionar y definir criterios operativos para encaminarlas con impronta institucional. Es un

⁵¹ Informe Síntesis sobre Jornada de Planificación Estratégica julio /2.002. Javier Marsiglia, Graciela Pintos. El orden en que figuran las citas no corresponden estrictamente al documento.

tema estratégico a retomar por la institución tanto desde el enfoque como los criterios y objetivos para el trabajo en las redes.

- 2) La **articulación entre lógica institucional (como globalidad) y lógicas de equipos por proyecto**, es otro desafío planteado en este momento para GGUU. Afinar el diálogo entre estas lógicas requiere un doble movimiento. Desde los equipos la apertura a romper fronteras... (sin perder la identidad y el sentido de pertenencia a su equipo por proyecto) para transitar hacia una lógica institucional más global "equipo técnico único" de GGUU. Desde la lógica institucional "central" requerirá mantener los mecanismos para el diálogo con los equipos y entre equipos, lo cual le aportará insumos para la gestión institucional en su conjunto. "Ser todos parte de la solución", cada uno desde su lugar institucional y desde su especificidad"⁵².

En la puesta en práctica de los elementos reseñados se encuentran en buena medida los caminos para construir el ambiente institucional adecuado para canalizar los desafíos. Las oportunidades que se abren en términos institucionales en el futuro inmediato, necesitan de un esquema organizativo con mayor articulación interna y que apueste en última instancia por una gestión en red.

5.3. La sostenibilidad de las acciones en el mediano plazo.

Es importante considerar acciones en tres niveles interconectados de cara a la sostenibilidad del proyecto.

a) A nivel de la intervención de GGUU en las redes.

En este sentido, GGUU ha impulsado una serie de cambios en su rol inicial muy cercano a la figura de "actor aglutinador" procurando trasladar mayores responsabilidades a otros actores que forman parte de las redes.

*"Este año se puede definir como un año bisagra, en donde la consolidación de los espacios comunitarios fue un eje fundamental de trabajo, apuntando a promover los primeros elementos de sustentabilidad. Como ejemplo de estos son: la **convocatoria** comienza a realizarse de forma **rotativa**, a igual que el **registro de actas, orden del día, coordinación de plenarios**. Este proceso que comenzó en el 2003, será el eje que guíara las acciones del proyecto durante el próximo año"*⁵³.

Esta estrategia se ha implementado en el correr de este año con resultados dispares según las diferentes redes, pero ha permitido en líneas generales aumentar los niveles de autonomía de cada red con respecto a GGUU. A la vez, se han intensificado los contactos con otras organizaciones -tanto del ámbito estatal como privado- lo que favorece la multiplicación de iniciativas y la posibilidad de obtener recursos adicionales producto de los nuevos vínculos.

⁵² Ibidem.

⁵³ Segundo Informe de seguimiento UE.

Como señalamos anteriormente, GGUU deberá fortalecerse en su rol de capacitador y facilitador del proceso, jugando con más énfasis en la construcción de los vínculos meso y macro de las redes, amplificando sus resultados, aportando en la incidencia de las mismas en el campo de las políticas. No ausente, pero más desprendido de la gestión cotidiana y con distancia crítica para ayudar en la construcción de la agenda estratégica.

b) A nivel de la incidencia en las políticas públicas

Como han señalado algunos integrantes del equipo técnico, la dimensión política de las acciones de la institución es una asignatura pendiente, o por lo menos un énfasis que muchas veces queda en un segundo plano, relegado por las urgencias de la intervención.

La experiencia del proyecto marca a las claras la necesidad de jugar un rol estratégico orientado a la difusión, sensibilización y toma de conciencia por parte de las organizaciones del estado y de la sociedad civil (en su acepción más amplia) de la importancia de las redes asociativas como instrumento idóneo para el diseño y la implementación de políticas públicas.

Se trata de una experiencia incipiente (“es una nueva forma de hacer”), pero lo que se ha podido apreciar en esta sistematización y lo que viene de la lectura de otras experiencias en la región, indica que una buena política de estado debería ser apostar por el fortalecimiento de estos espacios, o por lo menos por dar cabida a algunos proyectos en esta dirección, con los tiempos y los recursos necesarios del punto de vista financiero e institucionales.

En este sentido, GGUU en un contexto de cambio de administración, debería apostar por una **alianza estratégica** a nivel de instituciones como ANEP, INAU, etc. para impulsar una experiencia más sostenida en el tiempo y sobre la base de alguno de los territorios en los que se está operando, de forma de generar aprendizajes y acumulaciones que puedan revertir en el diseño de políticas innovadoras.

Este trabajo de concienciación y propuesta no puede dejar fuera a los gobiernos locales tanto de Montevideo como del interior del país. Dadas las limitaciones observadas en este actor para jugar un rol más significativo en las experiencias (pero a la vez su enorme potencialidad), probablemente haya que incursionar por un camino que eslabone proyectos que puedan anclarse en un organismo del nivel central (como los mencionados) o en la propia sociedad civil, pero que incluya, fortalezca y facilite la participación de los gobiernos locales.

c) a nivel de los cambios en la organización interna de GGUU

Sobre este punto, mencionamos anteriormente una serie de sugerencias de ajuste organizacional que no hicieron más que recoger orientaciones que las propias instancias de discusión interna marcaron con énfasis.

Solo nos resta señalar que una comprobación que surge de la implementación de este proyecto, es la necesidad de seguir transitando en la reflexión y puesta en práctica de una serie de cambios organizacionales orientados en mejorar la fragmentación interna, la excesiva compartimentación de los equipos por proyecto y la apuesta por construir una estrategia compartida que -basada en una lógica de funcionamiento en red- genere la sinergia necesaria para mejorar los niveles de eficiencia e impacto de las acciones.

BIBLIOGRAFÍA

Corbo, Gabriel. "Redes Territoriales". Consultoría para el Programa de Infancia, Adolescencia y Familia en Riesgo. Secretaría de Presidencia de la República., Montevideo, febrero de 2.002

Cunill Grau, Nuria. "La reinención de los servicios sociales en América Latina", noviembre 1998.

Dabas, Elina. "Redes el lenguaje de los vínculos", Editorial Piados, Buenos Aires, 1995.

Espinoza, Vicente y Gutiérrez. "Redes Asociativas: Aportes de un enfoque analítico a su desarrollo". Instituto de Estudios Avanzados. Universidad de Santiago de Chile. Versión electrónica, 2003.

Fleury, Sonia. "El desafío de la gestión de las redes de políticas". Material de apoyo a cursos INDES-BID. Versión electrónica, 2.002.

Kaztman, Ruben. "Seducidos y abandonados: el aislamiento social de los pobres urbanos". Revista de la CEPAL, No. 75. Santiago de Chile, 2.001.

Lorenzelli, Marcos. "Capital social y Gerencia social. Notas de clases. INDES-BID. Programa Nacional de Honduras. Versión electrónica, 2.003. Una versión actualizada de este artículo con pequeños ajustes a la anterior puede consultarse bajo el título: "Capital social comunitario y gerencia social" en Cuadernos del CLAEH No. 88. Montevideo, 2.004/1

Documentos de GGUU.

Historia de la Red. Red de Instituciones Educativas de Malvín Norte.

Historia y Características de Ciudad de la Costa.

Plan Operativo- Gurises Unidos. Proyecto Sede/ Capacitación Laboral/ Redes.

Memorias del Primer Encuentro de Intercambio de Redes", junio 2003.

Proyecto "Redes de Apoyo a la integración social de la infancia vulnerada en sus Derechos en el Uruguay" presentado por GGUU a la UE.

Primer informe de seguimiento del Proyecto "Redes de apoyo a la integración social de la infancia vulnerada en sus derechos en el Uruguay" presentado a la UE, correspondiente al período 1° de abril de 2002 al 31 de marzo de 2003.

Segundo Informe de seguimiento del Proyecto: "Redes de apoyo a la integración social de la infancia vulnerada en sus derechos en el Uruguay" presentado a la UE, correspondiente al período 1° de abril 2003 al 31 de diciembre 2003.