



**La Red El Encuentro,  
una experiencia comunitaria en el Conurbano  
Bonaerense.**

Tema: “Fortalezas y debilidades en las Redes Inter-organizacionales.”

*“...Pensar juntos, decidir juntos, luchar juntos...”*



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Autoras: Silvia A. Couderc - Karina B. Rojas

Docentes: Lic. Ingrid Solvejg  
Lic. Dolores Gutiérrez  
Lic. María Elena Maggio  
Lic. Rita Polo

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN LICENCIATURA EN SERVICIO SOCIAL

**-2017-**

## Agradecimientos

A nuestras familias, que estuvieron apoyando y acompañando.

A nuestras supervisoras, que con su dedicación, apoyo, aliento y conocimiento, hicieron posible este trabajo.

A la Universidad por darnos la oportunidad.

A las compañeras y compañeros de la Red por su compromiso cotidiano, por sus saberes, por la lucha diaria, por su construcción colectiva durante 25 años.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

***“No hay palabra verdadera  
que no sea unión inquebrantable  
entre acción y reflexión.  
Decir la palabra verdadera  
es transformar al mundo.”  
(Paulo Freire).***

## **INDICE**

INTRODUCCIÓN.....	4
PLANTEO DEL PROBLEMA.....	6
Objetivo General	
Objetivos Específicos	
CAPITULO I - Marco Teórico	
1- Redes – definiciones.....	7
1.1 Tipos de redes.....	8
2- Características de las redes inter-organizacionales.....	12
3- Contexto general en el que se desarrollan las redes .....	15
4- Etapas en la vida de las organizaciones.....	17
5- La participación social.....	18
CAPITULO II - Marco institucional	
1- El Encuentro .....	19
2- Centros Comunitarios Integrantes de la Red.....	26
CAPITULO III - Marco Metodológico.....	43
CAPITULO IV – Sistematización, Análisis e Interpretación de los datos	
Primera Parte: Síntesis de la encuesta anónima auto - administrada a referentes de los centros comunitarios.....	46
Segunda Parte: Sistematización de la entrevistas	
1. La coordinadora de la Red.....	61
2. Los referentes de los centros.....	77
Tercera Parte: Análisis e interpretación.....	108
Cuarta Parte: Análisis por objetivos .....	119
CONCLUSIONES y PROPUESTAS PROFESIONALES	131
Bibliografía.....	137
Anexo.....	138

## Introducción:

Bajo la denominación de red hay una variada gama de organizaciones con diversos niveles de institucionalización, modalidades de trabajo, dependencias, autonomías y escalas.

Partimos de diferenciar las redes sociales de las inter - organizacionales. Entendemos por redes sociales a aquellos entramados de solidaridades que se establecen en función de lazos de parentesco, intereses o simpatías que no poseen un encuadre organizacional, ni un marco explícito en función de la conformación de red. En cambio entendemos por redes inter - organizacionales a aquellas que tienen una intencionalidad explícita de organizarse como tales.

Las redes surgen en su mayoría, por el agrupamiento de organizaciones que ya venían trabajando cada una por su cuenta y que en un momento determinado deciden reunirse y adoptar formas de trabajo conjunto y convertirlas en práctica regular. Así lo que en un principio comienza siendo una respuesta no programada pasa luego a visualizarse como una manera novedosa de intervención y resolución.

Con este trabajo pretendemos abocarnos a las redes inter - organizacionales, entendiendo como red a *“aquellas organizaciones de grupos comunitarios de base que encuentran en una manera particular de reunirse y articularse una estrategia ante las crecientes necesidades en el orden de la vida cotidiana. Esto constituye a la vez, un camino que posibilita la sobrevivencia de la vida organizacional”*. (Lic. Alejandra Bazzalo – Lic. Carlos Caviglia, 1992: 3).

La red El Encuentro es una red de Centros Comunitarios populares con veinticinco años de trayectoria, que agrupa actualmente 16 organizaciones que atienden diariamente dos mil quinientos niños/as y jóvenes de los barrios de José C. Paz, San Miguel, Moreno y Malvinas Argentinas. Cada Centro garantiza cuidado, alimentación y estimulación; constituyéndose para las familias en un importante soporte para la crianza de sus hijos.

El trabajo en red ha permitido a los Centros sostener y mejorar la calidad de sus prestaciones y ampliar el horizonte de sus objetivos: de la tarea inmediata concerniente al cuidado de los niño/as a desarrollar propuestas educativas tendientes a la construcción de un espacio crítico y participativo que pugne por la transformación de las políticas públicas en torno a la infancia.

Esta investigación es de carácter descriptivo y tiene como propósito indagar desde el eje temporal las características organizativas de la red, buscando fortalezas y debilidades de esta modalidad que combina instancias de interdependencia y autonomía entre organizaciones con orígenes y localizaciones diversas. Consideramos que estos insumos permitirán elaborar conclusiones que aporten a la sustentabilidad de la organización, rescatando valores y logros alcanzados en los cuales apoyarse para transitar debilidades, tensiones, conflictos y abordar los replanteos necesarios.

Creemos que estos procesos colectivos que aspiran a la transformación de la realidad están estrechamente vinculados al campo profesional del Trabajo Social, siendo ámbitos para la producción de conocimiento crítico y la participación en procesos de organización popular.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## **Planteo del Problema**

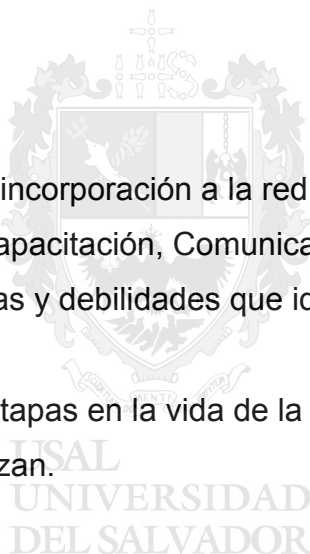
¿Qué fortalezas y debilidades han permitido que la Red El Encuentro se sostenga a lo largo de veinticinco años (1990 – 2015), atravesando diversos contextos históricos y diversas etapas de vida organizacional?

### **Objetivo General:**

- *Conocer las características organizativas de la red El Encuentro, identificando en su recorrido histórico, fortalezas y debilidades que permitan elaborar aportes que favorezcan su proyección.*

### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Indagar los motivos de la incorporación a la red y su permanencia.
- ✓ Relevar en los ejes de: Capacitación, Comunicación, Contención, Gestión y Participación, las fortalezas y debilidades que identifican como relevantes los integrantes de la red.
- ✓ Identificar las diferentes etapas en la vida de la organización y la proyección que sus miembros visualizan.



## **CAPITULO I - Marco Teórico:**

*“Comenzar a pensar en términos de red nos ayuda a reconstruir nuestra propia trama social dañada...”*

*A desalojar de nuestro cuerpo a ese extraño instalado que nos tornaba rígidos en nuestro accionar, instaurando la desconfianza como modo básico de relacionarnos.”*

Elina Dabas

---

### **1- REDES – DEFINICIONES:**

Para comenzar este trabajo vamos a empezar definiendo qué es una Red:

- ***“Aparejo hecho con hilos, cuerdas o alambres trabados en forma de mallas y convenientemente dispuestos para pescar, cazar, cercar y sujetar, etc.”***
- ***“Tejido de mallas”.***
- ***“Ardid o engaño de que uno se vale para atraer a otro”.***
- ***“Conjunto sistemático de caños o de hilos conductores, o de vías de comunicación, o de agencias y servicios para un fin. Red de abastecimiento de aguas. Red telegráfica o telefónica. Red ferroviaria o de carreteras. Red de cabotaje.”***

Estas son algunas de las definiciones enunciadas por la Real Academia Española, pero también observamos que esta palabra fue adquiriendo nuevas y diversas re significaciones utilizadas por diferentes disciplinas para denominar situaciones en las que están presentes la interacción, la comunicación, la vinculación, tanto de personas como de organizaciones entre sí.

Las redes nos preexisten, preceden nuestra llegada y nuestra intervención, ya que constituyen la trama misma que entreteje la vida.

Tomando esta re-significación, Packman M. (Najmanovich, D.; Dabas, E. 1995) llega a plantear que la red es una metáfora que permite hablar de las relaciones sociales.

Aplicada en este sentido encontramos diversas definiciones que describen las Redes según impliquen las relaciones personales de un individuo, las relaciones dentro de una organización o las relaciones entre distintas organizaciones.

### **1.1-Tipos de redes:**

**Red social personal:** ...“La suma de todas las relaciones que un individuo percibe como significativa o define como diferenciadas de la masa anónima de la sociedad.” (Sluzki, C. 1996: Cap. 2).

**Red social:** “implica un proceso de construcción permanente tanto a nivel individual como colectivo, es un sistema abierto que a través de un intercambio dinámico entre sus integrantes y con integrantes de otros grupos sociales, posibilita la potencialización de los recursos que poseen. (Elina Dabas.1993:21)

**Red organizacional:** “En términos generales una organización red es aquella en la que un número de sujetos mantiene relaciones de intercambio entre sí en forma reiterada y duradera y, simultáneamente, carece de autoridad organizacional legítima- a diferencia de la burocracia- que se encarga de mediar y resolver los conflictos que puedan surgir durante el intercambio”. (Pablo R. Forni. 2001)

“Una propuesta organizacional alternativa a la caracterizada por la estructura piramidal instituida con unidad de mando y control social”.

“La noción de red implica una estrategia de articulación e intercambio entre instituciones y/o personas, quienes a partir de una decisión voluntaria deciden desarrollar acciones comunes, con finalidades compartidas y manteniendo la identidad de los participantes. El resultado de esa estrategia es la propia red que constituye una modalidad organizativa y de gestión que puede ser vista como



sistema bien definido por la claridad de objetivos, pero abierto en sus límites para un redimensionamiento de red” (Dras. Amaya María y Ramírez Patricia-Lic. Defacci Adriana.2009:1)

**Red inter organizacional:** “aquellas organizaciones de grupos comunitarios de base que encuentran en una manera particular de reunirse y articularse una estrategia ante las crecientes necesidades en el orden de la vida cotidiana. Esto constituye a la vez, un camino que posibilita la sobrevivencia de la vida organizacional”. (A. Bazzalo – C .Caviglia. 1992: 3).

Estas definiciones nos muestran que debemos reconocer en la utilización del término Red una pluralidad de sentidos; pero con el objetivo de profundizar en las características de este fenómeno vamos a diferenciar y describir las redes personales y las organizacionales.

**La red social personal** contribuye al reconocimiento como individuo y constituye una de las claves centrales de la experiencia individual de identidad, bienestar, competencia y protagonismo, incluyendo los hábitos de cuidado de la salud y la capacidad de adaptación en una crisis.

Las interacciones de cada individuo pueden sistematizarse en sus relaciones: familiares, de amistad, laborales o escolares y comunitarias de servicios o de credos. Esta red personal puede describirse según sus:

- **Características estructurales:** es decir, cuántas personas integran la red(Tamaño); cómo se conectan los miembros entre sí independientemente del informante(Densidad); cuántos miembros pertenecen a cada tipo de relación (Composición o distribución); que distancia geográfica hay entre los miembros (Dispersión); la edad, sexo, cultura, nivel socioeconómico de los integrantes (Homogeneidad o Heterogeneidad); el compromiso y carga de la relación(Atributos de vínculos específicos); funciones por cada vínculo y por el conjunto.
- **Funciones de los Vínculos** (tipo prevalente de intercambio interpersonal): La realización de actividades conjuntas o simplemente el estar juntos; el apoyo emocional; las interacciones destinadas a compartir información personal o social, las interacciones que recuerdan y reafirman responsabilidades y roles; la ayuda material de servicios; el acceso a nuevos contactos.

- **Atributos del vínculo** (propiedades específicas de cada relación) ¿Cuál función o combinación de funciones caracterizan de manera dominante a ese vínculo?; ¿cuántas de esas funciones cumple?; si tu cumples para con esa persona el mismo tipo de funciones (simetría/asimetría); el compromiso de la relación, grado de intimidad, atracción entre los miembros; la frecuencia de los contactos; la historia de la relación.

**Las Redes personales o vinculares** están presentes en todos nuestros espacios y actividades, pero existe un momento definido en el que ciertas prácticas desordenadas se van formalizando en intenciones compartidas. Entonces la intervención en Red es un intento organizador de esas interacciones, marcando fronteras alrededor de sí y fijando objetivos para el conjunto.

Para introducirnos con mayores elementos en la comprensión de **las redes organizacionales**, consideramos necesario explicitar algunos conceptos presentes en su composición:

**Organización:** “Disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos...asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización, pues, transforma, produce, reúne, mantiene.” (E.Morín.2001: 126)

Las organizaciones son el contexto de acción en el cual se hacen decodificables las conductas de los sujetos. Es el “texto” que permite el análisis de las interacciones que en ella tienen lugar y es posible abordar los conceptos de **atravesamiento** y **transversalidad** en las relaciones entre instituciones, organizaciones y grupos (**Atravesamiento:** Las organizaciones están atravesadas por muchas instituciones que determinan verticalmente aspectos de las interacciones. **Transversalidad:** se llama transversalidad a la existencia de un orden horizontal constituido por las singularidades y valores propios de cada organización.)

Las organizaciones son mediatizadoras en la relación entre las instituciones y los Sujetos.

**Instituciones:** “Son cuerpos normativos jurídico - culturales, compuestos de ideas. Valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social. Por ej. Sexualidad, vejez, trabajo, salario, tiempo libre, justicia, religión...”(Schvarstein - 1997: 4).

Cada institución define roles y prescribe modos instituidos de desempeño.

Son abstracciones que se materializan en las organizaciones y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos, operando tanto sobre sus condiciones materiales de existencia como incidiendo en la constitución de su mundo interno.

**Las relaciones entre institución y organización** no son unidireccionales, sino que son de determinación recíproca. Las organizaciones, en un tiempo y en un lugar determinado, materializan el orden social que establecen las instituciones.

Las instituciones atraviesan las organizaciones y los grupos. Es este atravesamiento institucional el que permite comprender como determinados modos de hacer y de pensar se producen y se reproducen en una sociedad.

Esta dimensión vertical impone límites y condiciona la capacidad de las organizaciones de darse sus propias normas, es decir relativiza su autonomía.

Estos atravesamientos tienen sus límites, hay un entrecruzamiento entre estas referencias institucionales verticales y las singularidades propias (horizontales) de la organización. Así se puede entender como ciertas entidades construyen una identidad singular y se constituyen en organizaciones – sujeto.

Acercándonos ya, a la idea de organizaciones sociales, podemos decir que funcionan como instrumentos para mejorar la calidad de vida, promoviendo modalidades democráticas, fomentando el crecimiento personal y un ambiente de respeto. Redefinen las relaciones humanas construyendo el sujeto “nosotros” por encima del yo. Hecho que genera una sinergia social que da nacimiento a construcciones colectivas que “trascienden no solo las opciones iniciales aportadas por las partes, sino su misma suma”. (Lucio Capalbo. 2008:13)

## **2-CARACTERÍSTICAS DE LAS REDES INTER-ORGANIZACIONALES:**

La propuesta del trabajo en redes se enmarca en la intensión de rescate de un sujeto definido por sus pertenencias múltiples. Su identidad no depende ya de su inclusión en una clase social sino del reconocimiento de su pertenencia a múltiples comunidades, aceptando las diferencias y el mutuo reconocimiento, construyendo convivencia y solidaridades. Su inserción social es definida por la interacción y el intercambio entre conjuntos sociales, grupos multiculturales con necesidades e intereses comunes.

**Son propiedades primordiales del trabajo en red, un alto nivel de confianza entre las partes, así como una norma de reciprocidad que obliga a cada miembro a comprometerse con el otro sin sacar ventaja de la confianza establecida.**

Según se autodefinen algunas de sus características generales son:

- ✓ Construir un proyecto común que respete la particularidad de cada organización y su autonomía.
- ✓ Tender al bien, al crecimiento y desarrollo de todas las organizaciones miembro.
- ✓ Tener objetivos comunes.
- ✓ Constituirse en un espacio de reflexión y discusión.
- ✓ Manejar un código o lenguaje común.
- ✓ Ser captadoras y difusoras de información.
- ✓ Compartir experiencias, buscar conjuntamente soluciones.
- ✓ Gestionar recursos en forma conjunta.

### **2.1-Funcionamiento o metodología de trabajo:**

El funcionamiento de las redes es sumamente heterogéneo, pueden encontrarse tantas modalidades como redes, cada una tiene metodología y criterios distintos.

- ✓ Coordinación asumida de hecho por los integrantes más antiguos.
- ✓ Sin coordinación, con una asamblea soberana y comisiones que llevan adelante las decisiones allí tomadas.

- ✓ Cargos rentados por dedicación.
- ✓ Cargos rentados por proyecto.
- ✓ Sin ningún tipo de cargo rentado.

**Casi todas tienen un sistema de reuniones** semanales, quincenales o mensuales de uno o dos representantes por organización. Esta reunión es el espacio central donde se discute y comparte información, problemáticas, necesidades de las organizaciones; allí se reflexiona y se toman decisiones. En general se pide que las personas que representan tengan un mínimo recorrido y conocimiento de la organización, el tiempo de mandato y la forma de elección varía en cada red. **Representatividad y real circulación de la información son las características fundamentales de estos espacios.**

#### **Integrantes:**

El perfil de las organizaciones que forman las redes es sumamente heterogéneo en cuanto al nivel de institucionalización, formalización, cantidad de miembros, marco legal, recursos, ideología, lugar de procedencia, etc. Esta variedad se da entre una red y otra y dentro de las mismas redes.

Entre las organizaciones miembros encontramos grupos que llevan adelante experiencias sin concretar ningún tipo de estructura organizativa, otros que se sostienen solo con trabajo voluntario, otros que tienen todo el personal rentado, otras reconocidas de manera formal en el sistema estatal, etc.

Lo característico de las redes es que tienen la capacidad (¿o el límite?) de reunir grupos que no están necesariamente conformados como entidades de manera formal. Esto impide que la red se conforme como una asociación de segundo grado (Federación), ya que sus miembros no son y a veces no tienen la intención de ser asociaciones de primer grado (Asociación civil).

Cuando una red quiere gestionar algún tipo de existencia legal, como no hay ninguna forma que se adapte terminan conformando un híbrido entre la personería jurídica elegida y las situaciones de la red. En general la forma elegida es la de asociación civil, aunque la estructura real correspondería a una federación.

### Ejes de trabajo:

Se pueden percibir cinco ejes fundamentales con relación al origen y al objetivo de la existencia de la red: **Contención, Gestión, Capacitación, Participación y Comunicación.**

**Contención** -      ▶ Generalmente este aspecto no está institucionalizado pero es el que más sirve a los integrantes para dar cuenta de un aspecto esencial del trabajo en red. Cuanto más adverso es el contexto más aparece la necesidad de apoyo y ayuda. La red funciona como un espacio propio donde se comparte la vida cotidiana, se le busca sentido a la tarea, a la lucha y se construye identidad.

**Gestión** -      ▶ Es el objetivo explícito y principal de su conformación, la intervención en red posibilita mejores condiciones para la misma.

Legitima la red hacia su interior y justifica su inclusión en relaciones no pensadas en su origen: instancias estatales, agencias extranjeras, organizaciones no gubernamentales, etc.

Resulta un aspecto atractivo para otros grupos que intentan incluirse a las redes ya conformadas o replicar la experiencia. A su vez las redes tienen interés en la inclusión de nuevos grupos porque así mejoran las condiciones para la negociación.

Las redes con menor "recorrido" gestionan generalmente elementos relacionados con la subsistencia (alimentos), las que tienen algún "recorrido" mayor están más vinculadas a mejorar la calidad del servicio, agregar proyectos, fortalecer la organización de red como tal.

Las relaciones que entablan las redes se basan generalmente en la obtención de recursos, y en la selección y elaboración de estrategias invierten mucho tiempo y esfuerzo.

**Capacitación** -      ▶ Es una opción de las redes que busca mejorar la calidad y eficacia de los servicios y demostrar hacia "el afuera" esta intención. Desde este eje se intenta superar la tarea netamente asistencial. Es una forma de sobrevivir y crecer como organización, fortalecerse en la tarea principal. Primero es un insumo y luego una necesidad interna, o sea, aparece primero vinculada a la gestión y

después se mete en la organización, en la contención, en las necesidades de sentido. Aparece respondiendo a la demanda de conocer y aprehender instrumental teórico y técnico y vincularlo con la tarea.

**Participación:** - ► Pueden analizarse dos niveles: la modalidad de participación de las organizaciones y grupos en las redes; la dinámica que esta modalidad imprime a nivel de la participación de los representantes.

Existe una diferenciación básica entre los casos donde existe una participación “compulsiva”, donde no se debería hablar de redes, sino de espacios de articulación y las organizaciones que tienen la posibilidad efectiva de decidir su participación.

**Comunicación:** - ► Es una herramienta fundamental que atraviesa los ejes antes mencionados, requiere que la información sea conocida por todos los miembros haciendo así más productivas y efectivas las relaciones tanto interpersonales, como inter organizacionales.

### **3-CONTEXTO GENERAL EN EL QUE SE DESARROLLAN LAS REDES:**

Los escenarios que habitamos son los de una sociedad, con un sistema democrático de vigencia restringida. Una sociedad fragmentada en "minorías aisladas", discriminada en grupos humanos en los que se producen, al decir de R. Castel, procesos de desafiliación, con pérdida de pertenencia social y que sufren pasivamente, condiciones de vida infrahumanas, sin capacidad de protección y defensa. Una sociedad con un estado agotado, imposibilitada de satisfacer las necesidades colectivas, con instituciones cristalizadas en su impotencia y estructuras de representación incapaces de respuestas a desafíos que la superan por su complejidad.

La repercusión subjetiva es la de desvitalización de sus redes vinculares de pérdida de la capacidad de planificar el horizonte más inmediato, de carencia de protagonismo para transformar sus condiciones de vida y fractura de la continuidad de los procesos sociales.