

Capítulo VII

MAPAS DE NAVEGACIÓN PARA EL TRABAJO EN RED

1. – EL SENTIDO COMÚN DE LAS REDES SOCIALES

Es posible afirmar que la idea de constituir redes o participar en ellas es, hoy día, moneda corriente. Ya sea porque la tecnología lo permite o porque la nueva cultura de los vínculos las da por sentado - y hasta las impone - las redes parecen un recurso o condición siempre deseable y posible. Las redes son, por lo tanto, parte del *sentido común* **1** de la época y, desde esta definición, su comprensión está impregnada de sobreentendidos sobre su naturaleza, modos de funcionamiento y utilidad. Entre otras razones, esto es consecuencia de que la voluntad y estrategia de potenciar los vínculos por medio de redes se han desarrollado al mismo tiempo o quizás, principalmente, a raíz de que contamos con los medios tecnológicos para favorecer su existencia. En nuestros intercambios cotidianos, entonces, utilizamos la noción de red, indistintamente, como espacio de circulación cibernético, punto de llegada o partida de una comunidad, instrumento de apalancamiento político o plataforma de expresión. Así, por ejemplo, incluimos bajo su paraguas, y sin aparente conflicto, tanto a Facebook como a la alianza mundial de derecho ambiental, ELAW. **2**

1.1. - La red como práctica

No hay duda de que en el campo de la intervención y la acción social las redes ofrecen una herramienta excelente para profundizar su eficacia y capacidad de incidencia. Por eso resulta valioso reflexionar, no sólo acerca de cómo constituir redes conducentes sino, también, sobre el lugar simbólico y concreto que ocupan en la actualidad. No pretendemos en este capítulo llegar a una definición de redes, pero si intentar deconstruir sus sobreentendidos diferenciando los elementos que los generan y poniendo en valor los aspectos que resultan más pertinentes para las redes de acción social. En este sentido, los ejemplos mencionados de ELAW y Facebook fueron

tomados porque consideramos que muestran, claramente, la ambigüedad con la que se usa la idea de red hoy en día.

ELAW es una red social que cuenta con 300 abogados especializados en temas de interés público en 70 países. El nombre juega con la idea de e-mail porque nació cuando empezaba el correo electrónico. Se creó con la meta de vincular, por ese medio, a científicos y abogados de todo el mundo dedicados a la protección de los derechos humanos y el medio ambiente. La congruencia temática, profesional y de procedimientos permite que en la red se establezca un entramado de vínculos equivalentes, en cantidad, calidad y flujo de intercambios. Los miembros de ELAW están en pie de igualdad frente a la red y ésta les pertenece a todos.

Facebook, en su sitio en español, se define como “herramienta” social aunque en los medios y el uso cotidiano todos se refieren a ella como una red social. Esta plataforma tecnológica tiene dueño, Mark Zuckerberg y, hasta julio del 2010, era utilizada por 500 millones de usuarios. El perfil de la empresa explica que las personas usan Facebook para mantenerse en contacto con amigos, aprender más de aquellos con los que se vinculan y para subir a internet un número ilimitado de fotos, links y videos. Los contenidos que cada usuario agrega le pertenecen pero, para poder mostrarlos en una plataforma pública, Facebook establece un acuerdo o licencia de uso con cada uno. En febrero del 2009 se desató una polémica mundial por la decisión de Facebook de definir estas licencias con carácter de perpetuidad, lo que significaba que aún si alguien se bajaba del sitio, éste seguía teniendo derecho al uso de los contenidos del pasado. **3**

En su momento, Zuckerberg explicó en su blog que la medida había sido suspendida para ser revisada. En el mismo artículo y para mostrar la dimensión de la plataforma, usó una analogía. En base a la cantidad de usuarios del momento, 175 millones, dijo que “si fuera un país” Facebook ocuparía el sexto lugar en el mundo en cantidad de habitantes. La analogía es profundamente perturbante. En primer lugar porque asimila la imprecisión de un espacio virtual a la determinación de un territorio físico. En segundo porque equipara el volumen de usuarios al de residentes de un país, sin tener en cuenta que lo que define a un país es que sus habitantes

comparten una identidad histórica, cultural y administrativa a partir de la cual han alcanzado un acuerdo de convivencia y gobernabilidad.

Sin duda, Facebook, como todas las plataformas tecnológicas, facilita el funcionamiento de las redes sociales. Sería absurdo restarle importancia al extraordinario fenómeno de que exista un espacio virtual que habilita el eventual contacto entre 500 millones de personas. Pero también es importante diferenciar entre usuario y miembro, entre plataforma y red social y entre condición de posibilidad para el vínculo y comunidad establecida.

1.2. - La red como metáfora

Al usarse en todos los ámbitos y disciplinas, el concepto de red se aplica tanto a vínculos entre seres humanos como, por ejemplo, a interconexiones biológicas, tecnológicas, de transporte o eléctricas. Hoy día todo parece explicarse en forma reticular. La teoría de sistemas, la autopoiesis, el pensamiento complejo o la cibernética son algunos de los desarrollos conceptuales más fundamentales para capturar la riqueza y los desafíos que exige un pensamiento que se basa o integra la noción de red. Pero, cuando se opta por participar o crear redes para la intervención social, se hace necesario discriminar entre la metáfora y los procesos reales, entre el mecanismo y los resultados y entre lo que ocurre como proceso natural y lo que ocurrirá sólo gracias a nuestra intervención intencional.

Es cierto que la imagen que evoca la red social es la de vínculo, haciendo con ello referencia a un intercambio de múltiples direcciones y a lo que se genera a partir de ese intercambio. Desde esta perspectiva red es una metáfora de comunidad que sirve para visualizar la incapturable complejidad que representan los vínculos humanos. Sin embargo, la propia noción de comunidad despierta reflexiones disímiles sobre el vínculo individuo-sociedad y su mutua influencia, desde la biología, la sociología, la antropología y la filosofía. Red, entonces, es una metáfora de un concepto que, a su vez, posee múltiples interpretaciones para su naturaleza y funcionamiento.

Ahora bien, a pesar de la variedad de posiciones, podemos acordar que ciertas características biológicas y psíquicas, como por ejemplo el lenguaje, sólo se manifiestan en relación con el otro. Desde esta perspectiva, la presencia de una comunidad o red de vínculos, se muestra como condición natural del ser humano tanto para el desarrollo individual como para el colectivo y es desde allí que se legitiman muchos de los sobreentendidos. Se puede hacer, entonces, una primera distinción: el uso de la noción de comunidad se refiere tanto a un mecanismo fundamental de existencia, como al potencial de la especie para llevar ese mecanismo a un nivel de complejidad que supera, con creces, las necesidades biológicas y psíquicas primordiales. Es en esta diferenciación donde se empieza a delinear el carácter de *condición de posibilidad* que le conferimos tanto a las comunidades como a las redes.

Un caso demostrativo es la democracia. Este modelo de comunidad articula acuerdos en distintas dimensiones buscando, por un lado, sustentar lo que la especie requiere y, por el otro, generar las condiciones para posibilitar lo que la especie desea más allá de la mera supervivencia. Al mismo tiempo, el modelo “democracia” plasma un momento histórico particular respecto del entendimiento humano sobre la vida comunitaria. Las posibilidades más complejas de la comunidad, por lo tanto, se van transformando a lo largo del tiempo. Y el tiempo no sólo trae nuevos desafíos sino que también pone en evidencia las falencias intrínsecas del modelo activo de vida en comunidad. En relación a la democracia, por ejemplo, el pensador español Santiago López Petit **4** dice que “(...) *si los mismos defensores de la “verdadera” democracia tienen que añadirle adjetivos para poder caracterizarla (participativa, inclusiva, absoluta...) es que la situación ya está madura para plantear su crítica*”.

Es posible decir que las redes sociales, tal como las concebimos hoy en día, están expresando una modalidad de vinculación a la medida del siglo XXI. En este sentido, destacamos que, en relación a la intervención social, la noción de red no se captura ni se pone en práctica simplemente asociándola a la idea tradicional de comunidad sino que demanda una contextualización y, a partir de allí, una diferenciación entre sus posibles funciones y modos de operación.

2. – REDES CON SENTIDO COMÚN

Antes de entrar en detalle acerca de cómo constituir y llevar adelante una red quisiéramos destacar un rasgo del trabajo en red que suele ser tanto su primordial atractivo como el principal causante de sus conflictos y frustraciones. Se trata de los desafíos que genera la naturaleza flexible, multidireccional y de puertas abiertas de su estructura. Estas características son las que permiten y fomentan el flujo de intercambios portadores de posibilidades que no se pueden anticipar. Para que la estructura pueda dar de lo máximo de sí el flujo no debe ser regulado en sus mecanismos, ni fiscalizado en sus contenidos y modalidades, ni coartado en su búsqueda de ampliación de fronteras. Dicho esto, también es posible decir que no todas las redes pueden sostener este nivel de apertura y constante transformación. Esto significa que es posible operar en base al modelo de red sin tener que adoptar todos estos rasgos o adoptarlos en su máxima expresión. Justamente en el campo social existen experiencias muy exitosas tanto en los modelos de redes ultra abiertas como en los modelos que acotan o reducen algunos de estos rasgos y, en ambos casos, la definición del modelo a usar está en relación al mayor desafío que tiene una red: definir la naturaleza y el alcance de sus objetivos. En esta sección las reflexiones y recomendaciones propuestas están enfocadas, principalmente, en las redes del segundo tipo, es decir, más acotadas en su flexibilidad.

2.1. – Mitos y metas

En el campo social hay diferentes razones para constituir una red. Quizás, la más potente es que se ha identificado un campo de operación que no es posible alcanzar desde ninguna de las organizaciones individuales. Sea como sea, cuando se trata de un grupo de organizaciones que desea crear una red, una de las primeras decisiones a tomar es si los miembros serán las instituciones mismas o las personas dentro de ellas. Aquí hay dos aspectos importantes a considerar. El primero es que la razón para elegir un modo u otro tiene relación con el tipo de objetivos que se desea alcanzar con la red. Así, por ejemplo, una red que trabaja con el arte puede elegir ser de individuos – artistas, pedagogos, terapeutas ocupacionales, trabajadores sociales, etc.

- si su objetivo es compartir modos de trabajar. En cambio, puede elegir ser de instituciones o entidades sociales si se ha propuesto llevar a cabo espectáculos colectivos o promover políticas públicas dentro de su campo temático. En este sentido, es importante comprender que una red cuyos miembros son instituciones o entidades requiere siempre de un sistema de intercambio y organización más complejo que una de individuos ya que las decisiones compartidas deben cumplir también con los mecanismos de toma de decisión internos de cada institución.

Respecto de la razones, un sobreentendido entre las organizaciones es el de que la participación en una red es una forma de superar las propias limitaciones. Entre las creencias más corrientes está la de que por medio de la red se compensarán debilidades institucionales o abarcarán, de manera exitosa, dimensiones de influencia y acción más amplias. Tras estas percepciones está la presunción de que aquello de lo que carece la organización, será resuelto por la red. Sin duda una red ofrece estas posibilidades, sin embargo, también es cierto que el estado de desarrollo de cada una de las organizaciones indicará una pauta de lo que se podrá alcanzar, al menos al principio, a partir de ellas.

Las redes no sólo requieren de un esfuerzo importante y sostenido para alcanzar su función más lograda sino de la voluntad y capacidad para incorporar nuevos desafíos en relación a los objetivos compartidos. Cuando este esfuerzo no se realiza, la red es una fachada o se convierte en un agregado de tareas resistidas que, finalmente, la aniquilan. Entonces, para que el primer impulso de articular esfuerzos se sostenga y lleve a los participantes más allá del entusiasmo inicial, resulta clave comprender las energías y dinámicas que subyacen al impulso de “hacer red” y encontrar una lógica que permita a la red pensar su constitución y desarrollo en las etapas de crecimiento y maduración.

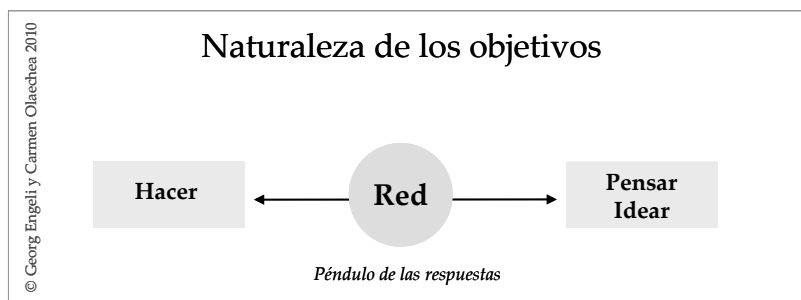
2.1. - Las energías constituyentes

Más allá de las temáticas, especialidades, necesidades y características de los integrantes de una red, las energías fundamentales que guían su formación y funcionamiento son dos y pueden ser

expresadas a partir de dos ejes: el de la *naturaleza de los objetivos* de la red, y el de la *naturaleza de la participación* de sus miembros para alcanzar estos objetivos.

a) *Primer eje: la naturaleza de los objetivos*

El primer eje permite establecer a *qué* se dedicará la red. Si imaginamos el movimiento de un péndulo que oscila entre dos puntos, los objetivos de una red, responden, con distintos grados de separación y combinación, a dos energías fundamentales: “la de hacer colectivamente” y “la de pensar o idear colectivamente”. Podemos representar este eje de la siguiente manera:



Lado izquierdo: *El Hacer colectivamente.* Respecto de este objetivo, la red se pregunta: ¿qué podemos hacer juntos y cómo lo hacemos? y ¿cómo entretejemos nuestras acciones?

Lado derecho: *El pensar o Idear colectivamente.* Respecto de este objetivo, la red se pregunta: ¿qué es lo que ya sabemos y qué nos falta saber? y ¿Cómo entretejemos nuestros conocimientos?

Está claro, que una red puede proponerse responder a ambos objetivos y, en ese sentido, la posibilidad de verlos conectados por un eje facilita tanto la reflexión como la toma de decisiones acerca de ellos. Veamos cómo pensar en qué lugar del eje puede ubicarse una red y qué implicará esa decisión. Puede ser que una red decida enfocarse sólo, o casi exclusivamente, en el hacer. En este caso su enfoque, recursos y esfuerzos estarán al servicio de la realización de actividades. Cuanto más a la izquierda del eje ubica una red sus objetivos, más exclusiva es su mirada sobre la

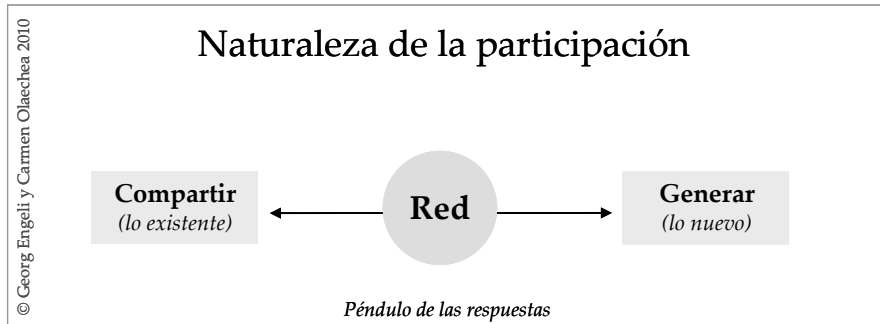
pura acción y los objetivos se concentrarán en generar efectos e impactos que sean, a su vez, concretos, medibles y evidentes. Por el contrario, una red que decida dedicarse completamente al pensar o idear, se enfocará en lo conceptual. Lo que aglutina a esta red es el interés de comprender los órdenes mentales que subyacen a su campo temático y conceptualizar y sistematizar modelos de intervención. Su meta será formar un cuerpo de conocimientos e interpretaciones “guía” acerca de los problemas y de las respuestas para ellos.

Los extremos: *Polarizar*. Puede haber diferentes razones para elegir ubicarse en uno solo de los extremos del eje. En este caso la red debería reflexionar sobre los riesgos de excluir totalmente al otro extremo para poder evitarlos o minimizarlos. Así, una red que se ubica sólo en el hacer debe cuidar de no perder las oportunidades de aprendizaje y adaptación de sus prácticas, que surgen por la reflexión sobre las acciones realizadas. En cambio una red que se ubica sólo en el pensar, debe cuidar de no perder las oportunidades de aprendizaje, constatación y legitimación que surgen a partir de la aplicación de las ideas que proponen.

El Centro: *Entretejer*. Ubicarse en el centro del eje es proponerse combinar y entretejer las energías del hacer y del pensar. Esta posición define que la red busca alcanzar un equilibrio entre ambas. Nuestra advertencia para las que se posicionan aquí es recordar que entretejer significa encontrar la coherencia entre las dos energías para que los resultados de ambas sean vinculantes entre sí. Por ejemplo una red que, por un lado, acuerda con una universidad la sistematización de las prácticas individuales y, por el otro, realiza eventos colectivos, está cumpliendo con objetivos de ambas naturalezas pero no, necesariamente, entretejiéndolos. En cambio, una red que diseña colectivamente un modo de intervención nuevo, lo aplica experimentalmente y luego saca conclusiones de los resultados, sí ha hecho un entretejido conducente para sus propias metas entre el hacer y el pensar.

b) Segundo eje: La naturaleza de la participación

El segundo eje permite establecer *cómo* se involucrarán y participarán los miembros de la red para lograr los objetivos del hacer y/o el pensar. Aquí también imaginamos un péndulo que se mueve entre dos puntos con distintos grados de separación o combinación: el de “compartir lo existente” y el de “generar lo nuevo”. Podemos representar este eje de la siguiente manera:



Lado izquierdo: *Compartir lo existente.* La naturaleza de esta participación se definirá en base a las siguientes preguntas: ¿Cómo me puedo beneficiar de los que los demás hacen y saben? ¿Para quién sería valioso lo que yo hago y sé?

Lado derecho: *Generar lo nuevo.* La naturaleza de esta participación se enfocará en crear acciones y pensamientos nuevos. Las preguntas son: ¿Qué podemos crear juntos? y ¿cómo podemos generar procesos, programas, conceptos o conocimientos nuevos a partir de la actividad compartida?

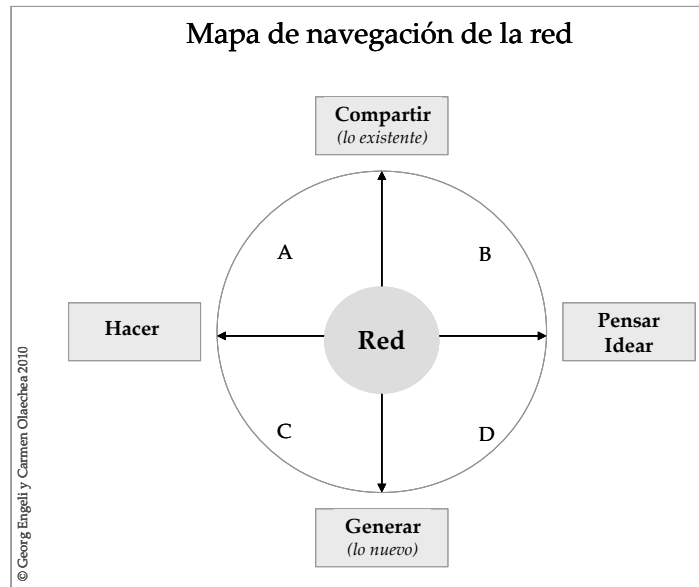
Nuevamente, una red puede proponerse responder a ambos tipos de participación. Veamos ahora, para este eje, cómo puede ubicarse una red y qué implicará esa decisión. En el primer caso, el enfoque se concentra en encontrar mecanismos que promuevan y faciliten el acceso de todos los miembros a lo que cada uno de ellos ya tiene en acciones y pensamiento. Por el contrario, en el segundo caso la meta consiste en que los integrantes de la red logren construir juntos algo que todavía no existe y será una creación de la red. El enfoque estará puesto en identificar y realizar los modos de interacción para generar acciones y pensamientos nuevos.

Los extremos: *Polarizar*. Respecto de este eje, proponemos dos aspectos a considerar antes de decidir dónde ubicarse. El primero es que mientras para compartir lo existente sólo hace falta proponérselo, sin importar la diferencia de temáticas, modos de operación y desarrollo institucional de las organizaciones, para generar lo nuevo estos aspectos resultan muy relevantes. El segundo es que entre los dos extremos no sólo hay una diferencia en el modo de intercambio sino que, además, demandan diferentes gados de relación entre los miembros de la red. Es muy frecuente, y hasta recomendable, que cuando una red nace, antes de generar cosas nuevas empiece por compartir lo que los miembros ya tienen. Por dos razones, la primera, conocer el universo de lo existente en la red y la segunda ir creando los espacios que establezcan la confianza y capacidad de diálogo que requiere generar procesos y pensamientos nuevos.

El centro: *Entretejer*. Ubicarse en el centro del eje es elegir combinar y entretejer la participación e intercambios al servicio de lo que ya es y de lo que tiene potencial de ser. Aquí los miembros, en vez de enfocarse en compartir lo que ya existe o en generar lo nuevo, ponen su atención en el diálogo entre las dos miradas, para que lo existente y lo emergente confluyan y se afecten mutuamente. En general las redes que se posicionan y operan desde un lugar céntrico del eje, buscan entramar el conocimiento acerca de las condiciones existentes con la creación de nuevas condiciones.

2.2. - El Mapa de navegación para las redes 5

Estos dos ejes fueron pensados para exponer la gama de posibilidades existentes dentro de cada una de las dos decisiones fundamentales que debe hacer una red para la intervención social: el *qué* y el *cómo*. Sin embargo, ninguno de los dos, por si mismo, permite el desarrollo de una mirada *compleja* ni tampoco la toma de decisiones *dinámicas*. Mientras pensemos en ejes binarios estaremos sometidos a una reducción que va en contra de la red como modelo de organización complejo, tanto en su composición como en su funcionamiento. Conocer nuestra ubicación sólo resulta útil cuando sabemos en qué paisaje estamos. En una red, este paisaje se hace evidente cuando cruzamos los dos ejes de la siguiente manera:



El paisaje muestra un territorio que permite establecer un mapa de navegación compuesto de cuatro hemisferios y cuatro cuadrantes, que facilitan la reflexión y las decisiones de una red. A continuación recorreremos los hemisferios y cuadrantes para exponer lo que ofrece, cada uno, a la red y sus miembros.

Hemisferio norte: *Aprendizaje.* En este hemisferio se piensa y decide todo lo referido al intercambio de lo ya existente tanto en acciones como en ideas. Lo que se considera es *qué* de lo que los diferentes miembros ya saben y hacen, ofrece una posibilidad de aprendizaje y ampliación de la capacidad de otros miembros y *cómo* compartirlo.

Hemisferio sur: *Producción.* En este hemisferio se piensa y decide todo lo referido a la creación de lo nuevo como red, ya sea concreto o conceptual. Lo que se considera es *qué* y *cómo* puede generar colectivamente la red.

Hemisferio oeste: *Implementación.* En este hemisferio se piensa y decide todo lo referido a las acciones tanto desde la perspectiva del intercambio de prácticas establecidas como de la generación de acciones nuevas.

Hemisferio este: *Conceptualización.* En este hemisferio se piensa y decide todo lo referido a los saberes tanto de los ya conocidos como de los que se busca generar.

Cuadrante A: *Intercambiar acciones.* En este cuadrante se piensa y decide *qué* prácticas, proyectos, iniciativas y programas compartirán los miembros y *cómo* lo harán. El intercambio de acciones se enfoca en conocer las técnicas, procedimientos y metodologías de cada uno. Las actividades se orientan a la presentación de los modos de operación y las lecciones aprendidas por cada uno. Este intercambio es particularmente valioso cuando los miembros de la red pertenecen al mismo campo de acción y comparten contextos comparables ya que estos dos aspectos facilitan mucho la transferencia.

Cuadrante B: *Intercambiar ideas.* En este cuadrante se piensa y decide *qué* saberes, reflexiones y producciones intelectuales compartirán los miembros y *cómo* lo harán. Las actividades de la red se orientan a compartir y analizar interpretaciones, creencias, valores y visiones. Si bien este tipo de intercambios es muy útil entre organizaciones similares, a diferencia del cuadrante A, el intercambio aquí se beneficia cuando hay diversidad temática y contextual.

Cuadrante C: *Generar acciones.* En este cuadrante se piensa y decide *qué* acciones se llevarán a cabo conjuntamente y *cómo*. Incluso si las acciones elegidas ya han sido realizadas por algunos de los miembros, el hecho de hacerla desde la red exige una meta, diseño y modo de operación que responda a la identidad de la red y no a la de la organización particular. Se trata de unir esfuerzos y recursos para llevar adelante acciones, proyectos e iniciativas desarrolladas colectivamente.

Cuadrante D: *Generar ideas y pensamientos.* En este cuadrante se piensa y decide *qué* producción intelectual llevará adelante la red y *cómo*. Las actividades de la red se enfocarán en desarrollar nuevas ideas, conocimientos y comprensiones tanto sobre el propio campo como sobre otras esferas de la sociedad. La red es una productora de ideas, propuestas, conceptos, marcos intelectuales, visiones. Las actividades incluyen talleres de reflexión, sesiones de planificación e investigación. En este cuadrante la actividad de la red se piensa tanto en relación a los impulsos que genera para terceros como de los que le llegan de terceros. Un ejemplo de resultados en este cuadrante es la creación de una propuesta de políticas públicas en el campo de acción de la red. Sin embargo, más allá de este tipo de resultados, lo que caracteriza a las redes que operan en este cuadrante es la contribución a la ampliación de la conciencia respecto de su campo de trabajo.

2.3. - *Dónde ubicarse en el mapa*

Ahora, con hemisferios, cuadrantes y la posibilidad de oscilación entre el centro y la periferia, el mapa de navegación ofrece una gama de posibilidades enorme, no solo para ubicarse como red sino para moverse y avanzar en otras direcciones a medida que la red se afianza y transforma por su propia actividad. Dos cosas quisiéramos destacar de este mapa. La primera es que es importante comprender que no existe tal cosa como una buena o mala ubicación ya que una posición fijada es sólo una fotografía de las energías del *qué* y el *cómo* que una red tiene en un momento dado. Lo que sí puede ocurrir es que una red defina un objetivo o modo de participación para el que ningún miembro tiene experiencia. En ese caso las posibilidades de fracaso son altas. La segunda es que se trata de un mapa con una función similar al de uno de carreteras, es decir que sirve para explorar caminos, anticipar avances, identificar atajos, comparar recorridos. El mapa sobre la mesa de la red es una herramienta que facilita proyectar el viaje compartido.

A su vez es valioso comprender que cada posición tiene ventajas y desventajas que deben ser aprovechadas o manejadas. Por ejemplo, cuanto más periférica es la posición de una red, más

comprendibles son sus prioridades, enfoques y perfil para miembros y terceros. Estos atributos facilitan la programación de actividades, la comunicación interna y externa y la atracción de nuevos participantes y donantes. A la vez, la undimensionalidad, reduce la mirada y posibilidades de contrastar y evaluar el propio trabajo y por lo tanto de ajustarlo y de crecer. Las redes con un alto nivel de enfoque y concentración suelen volverse poco atractivas y colapsar frente a la complejidad de los contextos en los que operan. Por el contrario, las redes que buscan posicionarse en el centro gozan de gran integración de las acciones y visiones y alcanzan niveles de entendimiento muy altos. Sin embargo, muchas veces ocurre que tienen dificultad para diferenciar, nombrar y clarificar sus propias líneas programáticas. Parece que todo se define del mismo modo y cabe dentro de las responsabilidades e intereses de la red. La separación entre la fusión y la confusión es muy delgada.

Algunos ejemplos de ventajas y desventajas desde la perspectiva de los cuadrantes son la del caso de las redes que sólo buscan intercambiar acciones. Aquí la ventaja es que cada miembro adquiere rápidamente un portafolio de prácticas con todas sus especificaciones y la posibilidad de recibir acompañamiento. Sin embargo por no compartir y explorar también las ideas detrás de ellas, puede hacer que se reproduzca lo que otros hacen sin revisar críticamente los fundamentos conceptuales que sustentan esas prácticas. En nuestra experiencia ninguna red debería ocupar una sola posición ya que es en la variedad de posiciones donde se alcanza el potencial de vínculos que ofrece una red. Por todo esto es que resulta de gran valor la reflexión acerca de los *qué* y *cómo* de la red porque ayuda a evitar tanto la reducción como la dispersión de la misma.

2.4. - Cómo moverse dentro del mapa de navegación

A medida que una red crece y madura, van ampliándose sus entendimientos y logros y con ello sus posibilidades y prioridades. En esta situación, el mapa de navegación es una herramienta útil para que la red proyecte sus futuros desarrollos. Aunque no existe un camino de crecimiento “correcto”, sí existe la posibilidad de tomar conciencia y reflexionar sobre todas las opciones de

la red pensando en cómo aprovecharlas. En la práctica se hace proyectándose en aquellos territorios del mapa que todavía no se han ocupado. Por ejemplo, en una red recién establecida, para que los miembros no queden atrapados en la mera presentación de sus prácticas, se puede desarrollar una estrategia que profundice esos vínculos de intercambio. El modo de hacerlo es pensar caminos dentro del mapa que permitan avanzar hacia otro cuadrante. Esto podría significar, por ejemplo, que los intercambios dejan de ser presentaciones formales y pasan a ser pasantías o breves residencias en las organizaciones de los miembros.

2.5. - Algunos desafíos y riesgos que sufren las redes

El desarrollo de esta herramienta para pensar redes fue, principalmente, resultado de haber observado a muchas que nacían llenas de entusiasmo y expectativas y un tiempo después la red se convertía en una carga, una causa de conflicto o un fracaso. Consideramos que parte del problema para sostenerse fue la diferencia que sintieron entre las motivaciones que tuvieron para crearla y los resultados que alcanzaron. El trabajo en soledad, la escasez de posibilidades y recursos, la necesidad de contención y sostén de pares, el encanto de enseñar y aprender, de dar y recibir, y el anhelo de trabajar no sólo para la comunidad sino en ella, son clásicas energías que llevan a la formación de una red.

Son estas energías, también, las que hacen que la etapa fundadora cuente con un altísimo nivel de entusiasmo y dedicación por parte de los integrantes. Así, proyectan en la red tanto sus esperanzas para la organización como para la sociedad. La posibilidad de compartir, promover la solidaridad y encontrar un ámbito que nutre, da fuerza y multiplica los esfuerzos es de una fuerza aglutinante asombrosa. Pareciera que este modelo multidireccional de organización fuera un ejemplo de cómo debería funcionar una comunidad abierta, justa y generosa. Mientras el impulso inicial no sea, a su vez, pensado en términos de *qué* y *cómo*, la red, en su etapa fundadora corre dos peligros: la idealización inicial y, cuando termina esa fase, el sentimiento de que “esa” red no funciona y hay que buscar otra. A continuación presentamos algunos de los desafíos que van

surgiendo a medida que una red opera y que, de no ser evaluados y resueltos, contribuyen a su empobrecimiento o fracaso.

a) Fluidez vs. Organización

Tal como explicamos al inicio, las características más valiosas de una red son también su mayor desafío. Para operar, cada red debe establecer su propia forma de funcionamiento y sus reglas y hacerlo sobre la marcha porque se va transformando a medida que crece y evoluciona. Los principios guía que en otros ámbitos están insertados institucionalmente– la toma de decisiones, la representación, la delegación, las responsabilidades – necesitan ser reinterpretados para la modalidad de red. Los miembros son los que deben desarrollar estas interpretaciones, acordar las reglas, definir los comportamientos deseados y ser jueces de su cumplimiento. Uno de los grandes riesgos de una red es que los propios miembros la eligen como alternativa a la institucionalidad tradicional pero luego esperan que su rendimiento sea igual o incluso más alto que el de una institución con una estructura formal.

b) Miembros, interesados y afectados

Muchas veces, el impulso para crear una red es que ya existe una plataforma de vínculos, tanto tecnológica como de intercambios personales. Por plataforma nos referimos, por ejemplo, a una fundación donante que trabaja con emprendedoras/es sociales o a una universidad que tiene alumnas/os y profesoras/es vinculados a través de una intranet. Estas plataformas generan, en la institución, la percepción de que ese volumen de personas, enmarcadas bajo una categoría unificadora - emprendedoras/es, profesoras/es o alumnas/os - constituye un colectivo y desde allí, la posibilidad de establecer una red con propósitos compartidos está a la vuelta de la esquina. Esta percepción, incluso si es correcta, debe ser comprendida como una mera condición de posibilidad, ya que mientras sea idea de la institución no se tratará de una verdadera red sino de un proyecto de profundización de los intercambios. Una red no sólo requiere del compromiso de

sus miembros sino de un sistema de organización y de toma de decisiones transversal y no piramidal.

A su vez, la idea de una red es expandir sus vínculos e integrar más miembros pero, muchas veces, no cuenta con definiciones preconcebidas de quienes pueden participar y cómo deben hacer para integrarse. Salvo que lo contrario esté establecido y acordado entre los miembros, una red suele tener sus fronteras difusas y generar pertenencia no sólo en las personas que se involucran directamente sino, también en sus instituciones, otras redes con las que intercambian, aliados y donantes. Como consecuencia, las redes son espacios de confluencia de múltiples intereses y aportes que impactan - directa o indirectamente - en el diseño de la red y el rumbo que toma.

c) Monocultural o multicultural

Muchas redes empiezan su vida a partir de una relación establecida donde todos los miembros se conocen, respetan y operan en el mismo ámbito. Así, el espacio se crea a partir de una correspondencia ya existente y conocida entre las experiencias, vivencias, metas y finalidades de cada uno. Esto asegura desde el principio, un alto nivel de cohesión entre los miembros y los acuerdos se logran rápida y unánimemente. Sin embargo, esta monocultura puede volverse en contra de la red impidiéndole alcanzar mayor maduración. El desafío que este tipo de redes enfrenta se pone de manifiesto cuando la red empieza a ser exitosa y tiene que responder a mayores niveles de complejidad. Allí, la homogeneidad de conocimientos y visiones de los miembros, puede ser una limitación. Un ejemplo es cuando una red decide posicionar su temática en el contexto de la sociedad. Ahora ya no basta con ser experto en el propio campo sino que hace falta integrar otras dimensiones. Lo que para la mirada técnica es *el todo*, pasa a ser, en el nuevo marco de operación, una *parte* que no tiene valencia si no se piensa integralmente. En ese caso, los avances sólo se pueden hacer si la red se abre a las experiencias, vivencias, ideas, y comprensiones de otros campos y sectores.

Aunque esto parezca evidente, exige un salto cuántico en la práctica ya que se trata de dejar de ser monocultural. Es decir, la red se ve desafiada en su propia identidad y es por esto que muchas se resisten a su propio crecimiento. Aquí no se trata sólo de buscar aliados en otros sectores para que ayuden a promover lo que la red ya tiene para ofrecer. Se trata de integrar las visiones y los conocimientos de otros ámbitos y que, como resultado de esta apertura, las visiones y conocimientos propios cambien. Es frecuente que frente a esto, los miembros fundadores se lamenten por la pérdida de contención, cohesión, congruencia de visiones y valores que antes tenían. Sin embargo, en la mayoría de los casos la transición desde lo monocultural a lo multicultural es inevitable para poder crecer. En cambio, lo que sí se puede evitar es que sea un proceso brusco y demasiado rápido. Nuestra recomendación, además, es que se identifiquen, desde el principio, las áreas y perspectivas futuras donde ser multicultural es condición *sine qua non*. Así, la red establece semillas de multiculturalidad, desde el inicio, dentro de su desarrollo.

d) Acuerdos, liderazgo y responsabilidad

En las actividades de participación del *hemisferio norte* no hay necesidad de tomar decisiones que afecten a todos los miembros de una red; cada uno puede ofrecer lo que tiene y decidir lo que le interesa y sirve. Dependiendo de su forma de ser, una red que se basa en esta modalidad puede tener un carácter de foro absolutamente abierto para cualquiera que desee participar como, por ejemplo, el Foro Social Mundial o la F.L.I.A. **6** Las actividades en el *hemisferio sur*, en cambio, por tratarse de una construcción compartida requieren no sólo de la participación sino, también, del consenso. Aquí, las redes que no disponen de marcos y mecanismos que guíen procesos para lograr consenso, tomar decisiones, distribuir roles y, menos aun, para resolver desacuerdos, conflictos y hasta facciones, encontrarán dificultades serias para generar acciones o pensamientos nuevos.

Las actividades en el *hemisferio sur* tienen, además, otros desafíos. Es común que, recién al empezar a trabajar en lo nuevo se ponen en evidencia la desigualdad de conocimientos, experiencia, desarrollo y alcance institucional entre los miembros. También surgen diferencias en

lo que respecta a la capacidad financiera, de convocatoria, de vinculación dentro del campo y con otros sectores. Aquí es donde emergen, simultáneamente, la gran riqueza de una red y el peligro del poder en la sombra. Por ejemplo, cuando una red ha asumido un compromiso de realización de una investigación, establecido alianzas para hacerlo y obtenido financiamiento externo, de pronto aparece un marco de operación que supone que existe alta capacidad de cumplimiento y articulación. Es frecuente que en las primeras actividades compartidas las redes descubran que no han hecho acuerdos claros sobre quién hace qué. Lo que ocurre, entonces es que quien tiene más capacidad desarrollada para hacerse cargo, lo hace. Cuando no se habla de liderazgo, igual se toma pero sin representatividad; cuando no se definen las responsabilidades, igual se asumen pero sin mandato explícito; cuando no se discuten las decisiones, igual se toman pero sin acuerdos colectivos. Salvo que los miembros hablen abiertamente de estos temas, una red no es una alternativa segura contra el surgimiento de un grupo o poder *de facto*.

e) Recursos y representatividad

Todas las actividades en todos los cuadrantes requieren de alguna clase de recursos y, en particular, de financiación. En la etapa fundadora los recursos suelen ser aportados por los miembros. Sin embargo, el tema de los recursos se vuelve difícil cuando, en el *hemisferio norte*, por ejemplo, el proceso de intercambio empieza a ampliarse y profundizarse requiriendo de sistematizaciones o bancos de almacenamiento de datos. Por su parte, al embarcarse en emprendimientos en el *hemisferio sur*, la red necesita una coordinación enfocada lo que demandará recursos definidos para tales tareas. En esta etapa suele ser necesario que las organizaciones obtengan recursos que son para los proyectos en red. Solicitar fondos para una red suele tener sus dificultades. Por un lado no todos los donantes aceptan financiar redes y por el otro es importante que la red no compita con sus miembros por los fondos disponibles y las relaciones con los donantes.

Y esto plantea el problema de la representatividad de una red. Esta temática, aunque no está ligada exclusivamente con el aspecto de los recursos, habitualmente surge en la medida en la que

la búsqueda de recursos empieza. Las preguntas que las redes deben hacerse son: ¿Quién representa a la red frente a terceros? ¿en nombre de quiénes hablan los que representan una red? ¿Para quiénes son vinculantes los acuerdos logrados con otros fuera de la red? Al recibir una donación, financiamiento u otra contribución, ¿Desde qué lugar se piensa el uso de los bienes dentro de la red, y en base de qué parámetros se distribuyen entre los miembros? ¿Quiénes son, frente a los donantes, los responsables que rinden cuenta sobre el uso y los resultados logrados? Cada uno de estos desafíos debería ser tomado por las redes sociales que los enfrentan como una oportunidad de crecimiento no sólo para sí mismas sino para otros ya que el funcionamiento en red es una opción tanto para lograr mayores resultados como para explorar nuevas formas de organización, participación y tomas de decisión colectivas.

Notas al pie

1. En 1956, Thomas S. Kuhn publicó su teoría de los paradigmas científicos donde dice que sus contemporáneos, aún sin saberlo, tenían moldeados sus procesos fundamentales de pensamiento por las teorías de Copérnico y Darwin y que, en este sentido, eran sus herederos intelectuales. También afirma que los procesos de pensamiento de los hijos y los nietos de esa generación estarían acuñados, en vez, por los trabajos de Einstein y Freud. La clave de su teoría radica en que, entre otras cosas, demuestra cómo el pensamiento imperante de una época, se derrama como “sentido común”, en todos sus contemporáneos que sin saber, necesariamente, por qué ni cómo, aceptan el saber oficial como verdadero y se dejan guiar por él sin cuestionarlo.
2. The Environmental Law Alliance Worldwide (ELAW). <http://www.elaw.org/node/5364>
3. En octubre de 2010 figura en la “Declaración de derechos y responsabilidades de Facebook la siguiente cláusula: “Para el contenido protegido por derechos de propiedad intelectual, como fotografías y video (en adelante, "contenido de PI"), nos concedes específicamente el siguiente permiso, de acuerdo con la configuración de privacidad y aplicaciones: Nos concedes una licencia no exclusiva, transferible, con posibilidad de ser sub-otorgada, sin royalties, aplicable globalmente, para utilizar cualquier contenido de PI que publiques en Facebook o en conexión con Facebook (en adelante, "licencia de PI"). Esta licencia de PI finaliza cuando eliminas tu contenido de PI o tu cuenta, salvo si el contenido se ha compartido con terceros y éstos no lo han eliminado”. “Cuando eliminas contenido de PI, éste es borrado de forma similar a cuando vacías la papelera o papelera de reciclaje de tu computador. No obstante, entiendes que es posible que el contenido eliminado permanezca en copias de seguridad durante un plazo de tiempo razonable (si bien no estará disponible para terceros)”.
4. En su artículo ¿Y si dejáramos de ser ciudadanos?, Santiago López Petit presenta una visión muy desafiante de la democracia actual a partir de la idea de que ya no es una forma de gobierno sino un formalismo que posibilita la movilización global que es el modo en que define al proyecto neoliberal. A partir de esta premisa reflexiona sobre cómo se ha modificado también o por ello la condición de ciudadano que ha dejado de ser el hombre libre que quiere vivir en una comunidad libre. Así, la conciencia política que no se enseña sino que se conquista, ha desaparecido paulatinamente con el instrumentalización de la democracia.

Arte, Intervención y Acción Social (2011)
Editorial Grupo 5
Ángeles Carnacea Cruz – Ana lozano Cámara (coordinadoras)
Capítulo VII Mapas de Navegación para el Trabajo en Red
Autores: Carmen Olaechea y Georg Engeli

5. Hemos desarrollado esta herramienta que llamamos mapas de navegación buscando facilitar la compleja tarea de entender situaciones y tomar decisiones en relación a ellas. Los mapas buscan: 1) capturar la mayor cantidad posible de aspectos que deben ser entendidos y tenidos en cuenta en una decisión, 2) expresar los vínculos entre los elementos y la gama de posibilidades que estos vínculos ofrecen y permiten y 3) Mostrar un “territorio” de entendimiento y decisiones donde explorar los posibles movimientos que los vínculos generan o generarán. Los mapas toman como modelo la naturaleza y la imagen de un mandala, símbolo universal que se encuentra expresado en todas las culturas del mundo. Estructuralmente, este símbolo, busca expresar la relación entre el todo y sus partes.
6. F.L.I.A. Feria del Libro Independiente Alternativa. <http://feriadellibroindependiente.blogspot.com/>