

Redes en Salud
los grupos, las instituciones, la comunidad.

Mario R. Rovere

Rovere, Mario

Redes en salud : los grupos, las instituciones, la comunidad / Mario Rovere ; contribuciones de Juan Carlos Paradiso ; editado por Verónica González. - 3a ed ampliada y mejorada. - Córdoba : El Ágora, 2016.

293 p. ; 22 x 15 cm.

ISBN 978-987-24745-7-7

1. Redes. 2. Instituciones de Salud. I. Paradiso, Juan Carlos, colab. II. González, Verónica, ed. III. Título.
CDD 362.1

Diseño de la tapa: Ariel Marcel

Editora Responsable: Verónica González

Diagramación: Viviana Spilimbergo

3º Edición Argentina de 500 ejemplares, Agosto del 2016.

Impreso en Imprenta Tecnooffset.

Impreso en Argentina.

Esta edición se realiza bajo una licencia Creative Commons Atribución - No comercial 2.5 Argentina. Por lo tanto, la reproducción del contenido de este libro, total o parcial, por los medios que la imaginación y la técnica permitan sin fines de lucro y mencionando la fuente está alentada por los editores.

Fondo Editorial El Ágora

Dirección: Lavalle 900 7mo A

Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Mail: elagoraba@gmail.com

Web: www.elagora.org.ar

Facebook: Fondo Editorial El Agora

Lo recaudado por la venta de este libro se utiliza para contribuir a los objetivos institucionales de la Asociación Civil El Ágora.

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723.

Impreso en Argentina

Capítulo Trece

Redes para analizar, para comprender, para organizar... más Redes

Por Equipo de planificación estratégica
y redes de El Agora (Pla-Net)²⁴.

“Somos como postes en una cerca; sólo permanecemos de pie porque estamos ligados unos con otros”

Cándido Portinari

Redes ha devenido en un concepto auxiliar, un recurso que puede ser enunciado como objeto o como sujeto, como herramienta o como resultado configurando uno de los términos más plásticos y extendidos en las primeras décadas del siglo XXI.

No es exactamente un concepto nuevo ya que encontramos enunciados de la antropología y de la psicología social desde comienzo de la década de los 30's en el siglo pasado, que bien pueden inscribirse en la genealogía de las redes o más específicamente, de las redes sociales.

Sin embargo, será hasta fines de los 80's con el extraordinario y sorprendente desarrollo de la conectividad de las computadoras, Internet y la World Wide Web que el concepto va a expandirse en un sentido transversal dentro del mundo de la ciencia, de la cultura, de la política, del deporte, etc., etc.

A la falta de referenciales y materiales claros para saber exacta-

²⁴ Trabajo colectivo reeditado para éste libro por Mario Rovere, el original fue publicado en la Revista Posibles autores: Luz Avruj, María Pía Ferreyra Díaz, Mariana Funes Molineri, Claudia Laub, Elsa Lebram, Mario Rovere

mente de que se trata se le contraponen en el presente una proliferación de conceptos y de abordajes que puede hacer de la noción de redes una verdadera babel o al menos, una encrucijada de sentidos.

En las búsquedas bibliográficas parece haber sustancial diferencia entre *redes*, así expresado a secas, que generalmente remite a redes computacionales y cibernéticas y *redes sociales* que remite a los trabajos que durante más de 80 años desarrollaron la antropología, la sociología y la psicología social.

Menos frecuente es detectar materiales sobre redes como perspectiva o propuesta organizacional, o como herramienta del análisis del discurso, aunque estos materiales resulten de extraordinaria utilidad.

La lectura ecléctica de los materiales y de los aportes más frecuentes en este campo puede llevar a pensar las redes como un instrumento de aplicación neutra que da respuesta a las cosas solo porque estas se están poniendo aparentemente más complejas o puede llegar a abonar una pretensión de equilibrio entre escuelas sociológicas polares –las que enfatizan la organización de la sociedad en clases o las que lo hagan a partir de las familias-. En ambos casos el referencial de redes puede surgir como una panacea, como una imagen-metáfora plácida y conciliadora.

Preferimos enfatizar una perspectiva más vinculada con las tensiones y deslizamientos que el propio concepto de redes conlleva cuando se instalan los relatos a partir de fines de los 60's con movimientos sociales atípicos e inesperados que pierden el respeto o desbordan las instituciones típicas de la modernidad.

En ese sentido, inscribimos el concepto de redes como una herramienta relevante dentro de movimientos emancipatorios, en lucha radical contra el autoritarismo abierto o encubierto, en diferentes espacios: institucionales, sociales, políticos, internacionales etc. y contra toda “imposibilidad fáctica” de democratizar el saber y el poder.

A lo largo de este capítulo pretendemos ofrecer una hoja de ruta que no intenta ser la correcta o la verdadera, sino que se propone más bien una secuencia de razonamientos, descubrimientos y aportes que han sido en cierta forma ensayados y aplicados en diferentes momentos, sobre diversos campos de interés y en diferentes escenarios y que entendemos particularmente útiles para quienes conciban

las redes como una forma de pensar, una forma de actuar, una forma de intervenir.

Orígenes y aportes desde distintas disciplinas

Promover redes, redes que promueven, redes como objeto, redes como sujeto, redes como metáfora, gestión de redes, redes que atrapan, redes que dan libertad, sanear redes, trabajar en redes, enredarse, pertenecer a una red... He aquí un término polisémico instalado en nuestra conversación cotidiana que dice diferentes cosas en tanto se inserta discursiva y operativamente en diferentes mundos de sentido y significación. Al mismo tiempo parece un concepto que se aplica y se explica por sí solo, que es del sentido común, pero a poco de caminar comienza a pedir explicaciones, comienza a pedir instrumentos, y sin ellos puede escurrirse como arena entre los dedos.

Karsenti (2002)²⁵ menciona “la palabra red es tan ambigua que debimos abandonarla hace tiempo. Y sin embargo la tradición en cuyo marco la usamos sigue siendo clara y definida pese a su posible confusión...”. El propio Latour se lamenta de la difícil traducción de la palabra *network* o *networking* entendiéndolo que el verdadero objeto de trabajo es el “hacer redes” y no tanto las “redes hechas”.

Apelaremos a una cierta genealogía, a una cierta reconstrucción histórica para que el término se revele en toda su extensión, en su espesor, en sus contextos de descubrimiento, en su reproducción, en su aplicación, y claro, también en sus contradicciones.

Compartir el referencial de redes, resulta de interés para los protagonistas de diferentes campos. Hemos hecho docencia y cooperación técnica sobre este tema en diversos escenarios, con diferentes grupos, sin embargo la tarea de transformar esas intervenciones en un instrumento relativamente polivalente (renunciando a lo “universal”), en un material escrito resulta más complejo de lo que parece. Por un lado, la cooperación o la presentación docente se va constituyendo en un diálogo a tiempo real, a través del cual las preguntas van llevando a realizar una “sintonía fina” de los conceptos y de su

²⁵ Citado en Latour B. La Teoría del Actor Red

aplicación, por el otro, hemos estado constatando con el núcleo de planificación y redes de El Ágora²⁶ que, haciendo consistencia con los contenidos y la práctica de redes, la forma de profundizar en los planteos teóricos, metodológicos y experienciales es un “pensar en red”, es decir con otros, co-pensando.

Por estos motivos nos parece importante aclarar que:

Este es un trabajo polifónico, realizado en conjunto desde diferentes profesiones y especialidades (sociología, gestión social y redes, psicología clínica, psicología institucional, educación y salud pública).

Estos materiales se completantambién, a través de un diálogo real o imaginario, polifónicamente con los aportes de cada lector de una forma tal que podamos pensar las relaciones múltiples entre la problemática de cada uno y los aportes del referencial de redes.

El referencial de redes, inicios y conexiones

Sistemas cerrados y sistemas abiertos.

El siglo XX asistió a uno de los intentos más profundos por conectar campos de conocimiento y por entender “el todo complejo funcionando”. Nos referimos a la teoría general de sistemas que impregnó los más diversos campos a instancias de algunos pensadores y epistemólogos entre los que seguramente Von Bertalanfy²⁷ constituye una figura emblemática.

Pero ¿Podía constituirse una suerte de “esperanto²⁸ de las ciencias” que rompiera la progresiva Babel en que se ha transformado el conocimiento científico y más aun, conectar con otros campos de

26 El Ágora es una organización sin fines de lucro cuya misión es la de crear y fortalecer prácticas que ayuden a concebir y construir mejores condiciones de vida cívica, democratizando el conocimiento para generar condiciones de justicia y equidad. www.elagora.com.ar

27 Von Bertalanfy, biólogo, autor de una Teoría General de Sistemas quien además de sus aportes fue un gran difusor con apoyo de la ONU de sus ideas en todo el mundo. A pesar de los orígenes indudablemente biológicos del paradigma tuvo gran impacto en la administración, la primera cibernética y la psicología.

28 Intento de constituir una lengua universal creada por el médico polaco L. L. Zamenhof en 1887 Su libro La lingvointernacia (en español, La lengua internacional) fue muy difundido y el pseudónimo de Zamenhof, Doktoro Esperanto, muy pronto se convirtió en el nombre del idioma en sí.

producción “no científica” de prácticas y de saberes?

La experiencia nos diría que no, a pesar de la persistencia y aun de la centralidad de los aportes de lo sistémico en varios campos del conocimiento, la expectativa de su universalización no se cumplió, entre otras cosas porque las ciencias sociales sentían que “venía con gato encerrado”²⁹. En efecto la introducción de un paradigma basado en los equilibrios, las homeostasis y las auto-regulaciones, tan fuertemente descriptivas y explicativas de lo biológico devienen en un paradigma conservador y paralizante en el ámbito de lo social, en donde el equilibrio se logra justamente por procesos de adecuación activa, por procesos de aprendizaje, por cambios sistemáticos o situacionales, por un devenir de acontecimiento a acontecimiento.

Sin embargo, varios años después y de una forma mucho más etérea y sutil, otro referencial parece estar ocupando esta expectativa e intentando saltar los límites entre esferas de la realidad. Nos referimos claro está al **referencial de redes** que se puede decir que ya estaba “subsumido” o incluido en forma subordinada en los desarrollos previos de los sistemas.

Antes de continuar es interesante anticipar que “los sistemas no existen”, resultan en una suerte de prótesis intelectual para entender un todo complejo funcionando (“el todo es más que las suma de las partes”). Si bien puede decirse “Nadie ha visto nunca un sistema”, del mismo modo podrá afirmarse “nunca nadie ha visto una red”, estas conceptualizaciones ayudarán a entender acerca de qué estamos hablando.

Se trata en realidad de soportes, de metáforas, de analogías, de una suerte de marco auxiliar para pensar objetos complejos, una especie de lente –que como tal intensifica o recorta un objeto y sus relaciones, enfoca tanto como mantienedimensiones en la sombra- que sirve para mirar la realidad, entender sus conexiones y comprender

29 “gato encerrado” terminó siendo un sentimiento de las ciencias sociales, las que vivieron este paradigma tan ajeno como otros paradigmas positivistas de “la” ciencia exportados a su propio campo. En efecto los supuestos autoregulatorios -“homeostáticos” del paradigma fueron utilizados consciente o inconscientemente como una argumentación conservadora y refractaria al cambio social. Los límites del paradigma fueron explorados por autores como Luhman o Maturana en el estudio de los sistemas abiertos.

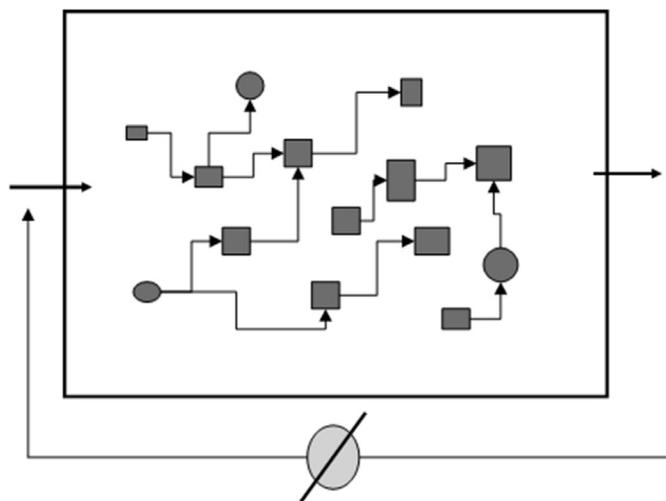
dimensiones que a simple vista no se observan.

El conjunto de cuerpos celestes (estrella, planetas, satélites, asteroides) que incluimos en el “sistema” solar, existen en forma independiente de nuestra mirada, pero el carácter de “sistema” se lo otorgamos nosotros y eso nos invita a estudiar no sólo esos cuerpos sino las interacciones que se establecen entre ellos y que parecen influirlos, al menos en sus órbitas o trayectorias.

Y aquí vamos a hacer un intento de visualización que nos permita comprender la diferencia pero también las vinculaciones entre sistema y red.

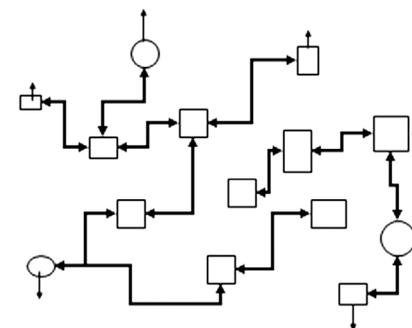
Una definición de sistema lo describe como “un conjunto de elementos y componentes relacionados entre sí que tienen (lo conocamos o no, lo sepamos o no) un fin común”. Es frecuente que grafiquemos un sistema de la siguiente forma.

Gráfico 1: Sistemas



En contraste con el gráfico anterior observemos el siguiente:

Gráfico 2: redes



En ésta nueva grafica “ha desaparecido” el límite, el contorno que parecía darle sentido al conjunto y han desaparecido por innecesarias, las flechas que parecían establecer el “intercambio” entre el afuera y el adentro que ahora es una opción de cualquier nodo. Sin embargo, **aún persiste un conjunto, que ahora no está definido por sus límites –delimitado-sino por susvínculos y por sus conexiones.**

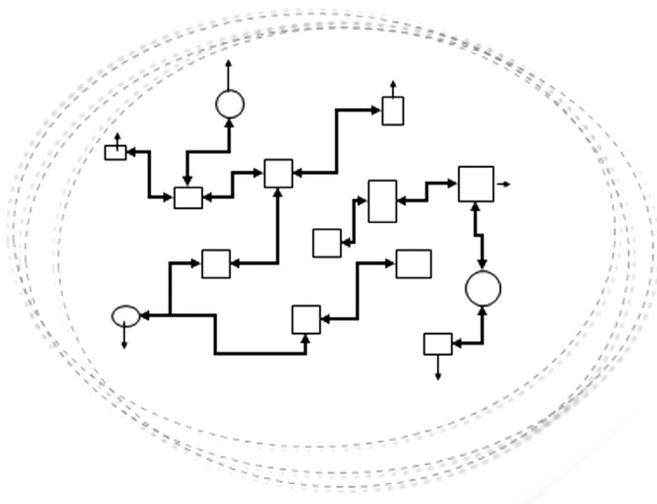
Otra diferencia que se observa entre ambos gráficos es el sentido y el espesor de las conexiones (flechas) que son ahora las únicas responsables de sostener el conjunto. En el primer caso son de un sentido único o dominante, remitiéndonos fuertemente a una idea de proceso hasta de línea de producción, en el segundo se observa una interacción en sentidos múltiples, que deja abierta una posibilidad de que la red sea funcional a más de un producto, a más de un proyecto.

Esta diferencia entre sistema y redes permite, por ejemplo, a referentes de las políticas sociales como Robert Castel³⁰ desplazarse del tradicional par conceptual incluidos/excluidos que conlleva implícita la lógica de sistemas con límites claros y precisos que ayudan a definir quien está adentro y quien afuera,

30 Castel R. “La Metamorfosis de la Cuestión Social” Paidós Buenos Aires 1997

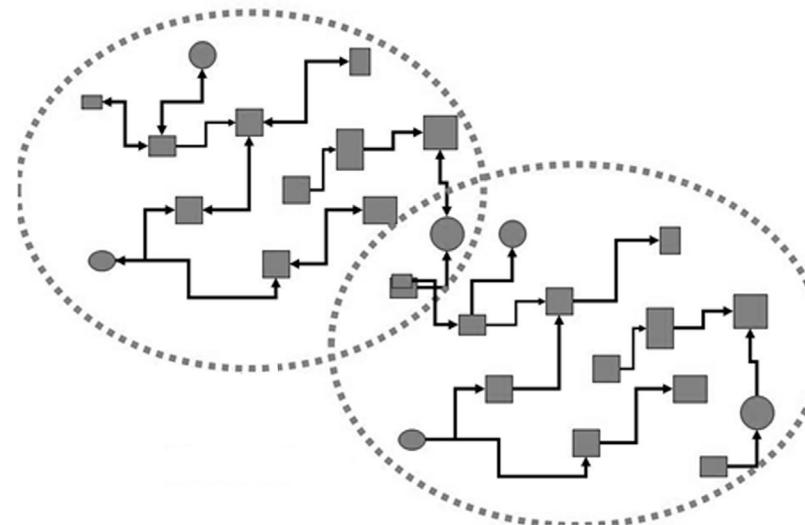
hacia el par conceptual afiliados/desafiliados ya que no es un límite sino las conexiones, las inscripciones, los vínculos múltiples (a través del empleo formal, de la educación, del acceso a la salud, del acceso a la información, etc., etc.) las nuevas formas de verificar y consolidar la constitución de ciudadanía.

Gráfico 3: Bordes difusos



En el tercer gráfico observamos que no es exactamente que no existan límites o bordes sino más bien que estos se hacen difusos y porosos. Estos bordes difusos permiten identificar claramente adentro y afuera pero extienden una franja de transición amplia y difusa como la que separa el día de la noche o la que separa lo urbano de lo rural en “los bordes” de las grandes conurbaciones.

Gráfico 4: “Ensamblajes”



Esto facilita además lo que Latour denomina el “ensamblaje” entre redes (red de redes). Vemos en el gráfico 4 no solo el ensamblado sino que por el mismo borrado de sus límites ahora se admite áreas o zonas de superposición en donde es posible la pertenencia a más de una red.

Esto aplica especialmente a las necesidades de un sector como salud en donde a pesar de la tradición “individualizante” cada vez se apela más a espacios de articulación entre redes sociales y redes institucionales.

Solemos ejemplificar esta superposición con el caso del cuidado de ancianos, con el caso de los programas de control de las enfermedades vectoriales o con los grupos de autoayuda, como el caso de “alcohólicos anónimos” que, por un lado sí forman parte de los recursos terapéuticos a los que apelan y “derivan” los servicios de salud mental pueden ser considerados como parte de la red de servicios aunque por la pertenencia barrial o parroquial en donde funcionan

formen parte evidente del equipamiento social de las comunidades donde se insertan.

La diferencia entre límites precisos o bordes difusos se vuelve central para poder definir semejanzas y diferencias entre sistema y red. Así redes vendría a ser la forma como se concentran los sistemas abiertos o lo que persiste y entra en evidencia cuando los sistemas se deslimitan. Si además entendemos que “abierto” y “cerrado” remite a un problema de límites o de fronteras esto nos conecta con debates muy recientes sobre estos conceptos.

Fronteras y territorios

“Las fronteras son las cicatrices de la historia”³¹

La necesidad de definir límites precisos en el paradigma sistémico proviene de la centralidad que tiene en el mundo de la biología, lo que se denomina “el fenómeno de membrana”. Las membranas celulares o los tejidos que se constituyen entre el adentro y el afuera de un organismo vivo (digestivo, respiratorio, etc.) son esenciales porque el misterio de la vida consiste en que el medio interno es diferente del medio externo. Las membranas pasan a ser parte del secreto de la vida ya que a través de las “membranas semipermeables” se regulan los intercambios con el medio externo. Esta realidad como metáfora se ha extendido y se aplica a lo que podemos denominar fenómenos de frontera.

La palabra territorio resulta un término de uso común aplicada a un espacio físico o por extensión a un espacio simbólico. Dado que el sufijo “torio” remite a *lugar*, la palabra parece remitir al vocablo *terra* según el cual, *territorio* sería en cierta forma una palabra un tanto tautológica o quizás poética: algo así como “*un lugar en la tierra*”. Sin embargo, la composición de la palabra parece más bien derivar de la raíz “*terrītus*” que significa terror. De esta forma el territorio es aquel lugar que puede ser defendido por la disuasión o por la fuerza que el terror impone. De esta manera el concepto de territorio deviene geopolítico y la discusión entre sistemas cerrados y otros que se

³¹ Frase atribuida al ensayista y literato español Juan Goytisolo

abren remite a una operación de naturaleza conflictiva.

Los territorios pueden ser físicos o simbólicos³² pero siempre son geopolíticos y conllevan una definición auto-referencial que no siempre los demás reconocen. Un caso típico de territorios simbólicos en salud son las incumbencias profesionales que al quedar definidas con centralidades nítidas pero bordes borrosos se prestan a conflictos intra e interprofesionales. Por eso mismo los enunciados generalmente idealizados de inter-disciplinariedad, inter-culturalidad, multiprofesionalismo, resultan construcciones complejas y difíciles de sostener en el tiempo si no se trabajan desde una perspectiva y con una actitud de desterritorialización.

Como la noción de poder queda inscrita en la lógica de territorio y especialmente en sus límites, no es de extrañar que autores como Deleuze y Guattari hayan llamado la atención sobre la estrecha relación entre Estado y territorio al menos en las formas más extremas cuando denominan al Estado y por extensión a las organizaciones piramidales y sobre-estructuradas como “máquinas territoriales”, contrastando con lo que ellos mismos denominan agenciamientos móviles o agenciamientos nómades.

De esta forma puede señalarse que hay una relación directa entre redes y desterritorialización. Esta relación deviene en una operación política que aparece como amenazante en un primer momento pero que se logra concretar y validar en cuanto se entiende que muchas veces se puede desterritorializar sin pérdida de identidad para lograr resultados que nunca podrían alcanzarse por dentro de la determinación territorial.

Esto queda ilustrado en casi dos extremos de la organización social con las siguientes aseveraciones: En el campo grupal-individual “no hay grupos si los sujetos no renuncian a alguna cuota de su propio narcisismo... Constituyendo a su vez un cierto narcisismo de grupo”. En el campo nacional-internacional ocurre algo similar: “no hay organismos internacionales si los países no renuncian a alguna cuota de su soberanía”. En ambos casos se puede entender que se trata de

³² Para la profundización de una epistemología de las fronteras ver los trabajos de Cassio Eduardo Viana Hisa a partir de su texto “A Mobilidade das Fronteiras” Editora UFMG Belo Horizonte 2002

una operación en donde una aparente pérdida de poder voluntario, aunque sin resignar identidad, parece un costo razonable para generar un entramado de mayor alcance y poner al alcance objetivos, de otro modo imposibles de alcanzar. En nuestros ejemplos los logros del trabajo cooperativo a nivel grupal o la construcción de un contexto de paz, de mediación y/o de tramitación de conflictos por vía pacífica a nivel internacional.

En síntesis, las redes han ido surgiendo en un espacio de vacancia que intentó llenar el referencial de sistemas pero consistente con su propia lógica, redes no ha dado origen a grandes referentes y menos aún, a una teoría general de las redes –como si ocurrió con sistemas-. La noción de redes se ha difundido como un conjunto de prácticas, al principio: periféricas, tácticas o subordinadas, que progresivamente fueron atravesando todos nuestros campos profesionales y de conocimiento, de la mano sobretodo de los nuevos desarrollos tecnológicos.

Sin embargo, aunque resulte posterior a su instalación masiva, y si acaso queremos avanzar y no quedarnos “en el simple sentido común”, resulta imprescindible reflexionar retrospectivamente sobre el referencial de redes de una manera explícita, conectarlo con los desarrollos de “los sistemas abiertos” y hacerlo consciente, para identificar, promover, rediseñar, sanear estas entretejidas formas de práctica, al menos en el sentido que los campos específicos de aplicación, de estudio y de transformación, así lo requieran.

Redes sociales como objeto de investigación

Aunque la noción de redes cuenta con un fuerte antecedente en la antropología cultural, la sociología y en la psicología social desde la década de los años 30, la noción interdisciplinaria de redes comenzó a difundirse en la última década bajo la forma de “Análisis de las Redes Sociales” (ARS). Esta disciplina se ha difundido en lengua española merced a la tarea pionera de José Luis Molina quien identifica los antecedentes mas remotos también en el período de 1920-1930 pero señalando que “El concepto de red social fue desarrollado por la antropología británica a partir de la

Segunda Guerra Mundial como respuesta a las limitaciones del estructural-funcionalismo para explicar las situaciones de cambios en las sociedades tradicionales y los mecanismos de articulación de las sociedades complejas. John Barnes fue el primero en utilizar el término red (“network”) para describir una pequeña aldea de pescadores noruega [quizás de aquí queda la fuerte asociación con las redes de pesca], una sociedad “intermedia” entre el tipo de sociedad habitualmente estudiado por la antropología y las sociedades complejas. En 1955 Elisabeth Bott (psicóloga canadiense) propone que la segregación de los roles conyugales de los matrimonios urbanos londinenses eran una función de la red social de la pareja³³.

Una conexión interesante es que cuando en esa época se buscaban herramientas para la investigación de redes se detectó un antecedente que provenía del arsenal metodológico del sector salud. Nos referimos a la investigación epidemiológica de las entonces denominadas enfermedades venéreas, hoy “Infecciones de Transmisión Sexual”. Por definición una “encuesta de contactos” de un enfermo/a de éste tipo de enfermedades (para la época básicamente sífilis y blenorragia) constituía una verdadera exploración de redes.

La sociología inglesa de fines de los 60’s utilizó mucho las metáfora de la química asociando el concepto de *vínculo* (social) con el de *ligadura* entre átomos y moléculas (química). Lo curioso es que 50 años después Bruno Latour llegará a una conclusión parecida al discutir los múltiples sentidos en que se utiliza el término social concluyendo que el único sentido que le brinda identidad excluyente a éste elusivo concepto es el que asocia “lo social” con “lo vincular”.

El instrumental de investigación se ha ido complejizando y con la aplicación de la computación el Análisis de Redes Sociales (ARS) se ha ido extendiendo a conjuntos cada vez mas amplios aunque queda la sensación de que en cada cambio de escala, especialmente con la aplicación de enfoques cuantitativos, se pierde algo de la potencia explicativa del propio referencial de redes que permanece irreductiblemente cualitativo.

³³ <http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/view/15/15>

Redes y nuevos movimientos sociales

Inspirados en los movimientos feministas y pacifistas del siglo XIX y en los primeros movimientos de derechos civiles norteamericanos de fines de los 50's., la fuerte emergencia de los movimientos sociales (MS) es identificada como una tendencia sólida e internacional a partir de los fenómenos de mayo del 68 en París. Los movimientos así llamados (Post 68) adquieren características que los diferencian claramente de los partidos políticos -algunos autores hablan de pre-políticos, otros de post políticos-, con una serie de rasgos que por su vigencia vale la pena considerar.

Como si de un juego coreográfico y recursivo se tratara, las nociones de movimientos sociales y de redes en movimiento se conectan de manera múltiple. Hay una perspectiva de redes que ayuda a entender los MS, los MS mismos se organizan en formas no jerárquicas (redes, intranet) y en ocasiones sus propuestas se orientan a generar una incidencia sustentable de las causas que los motivan generando para ello redes (inter-net).

Sea que se enuncien como redes en movimiento o como movimientos en red, la constatación es que los llamados “nuevos movimientos sociales” han tenido un fuerte impulso, en ocasiones ayudados por las crisis en los últimos 30 años del socialismo real, las del capitalismo, las de los partidos políticos e incluso la de los organismos internacionales.

Los debates de comienzo de milenio en donde un número significativo de gobiernos se apartaron del consenso de Washington, incluyeron revisar si la negativa de los movimientos sociales a articularse con todo tipo de gobierno resulta estratégica y si el concepto de redes puede también servir para encontrar nuevas formas de relación Estado - Sociedad en el marco de democracias participativas.

El fenómeno ha sido explorado y teorizado más extensamente en Europa y en Estados Unidos, aunque el auge de los MS ha alcanzado alta centralidad en América Latina poniendo en tensión y en entredicho el protagonismo de los partidos políticos, al menos en sus formas tradicionales de funcionamiento.

Solo a título ilustrativo para traducir esta reflexión a un caso la-

tinoamericano puede mencionarse la deconstrucción sistemática del aparato gubernamental al que está sometido un país como el actual Estado Plurinacional de Bolivia en donde los MS resultan mucho más influyentes y dinámicos que los propios partidos políticos y en donde hasta la misma organización territorial se encuentra en movimiento al quedar habilitada la posibilidad de reconocimiento constitucional de comunidades originarias con territorialidades que atraviesan Municipios y Departamentos pre-existentes.

Redes en movimiento y movimientos en red

La descripción que hacen Fernández Buey y Riechman sobre los rasgos comunes de los denominados nuevos movimientos sociales (NMS) alcanzan cierto valor de generalización para ampliarlo a movimientos en América Latina que los autores no incluyen y cierto valor instrumental para pensar la práctica de movimientos sociales existentes o por existir:

a. El rasgo **emancipador**: aunque existen movimientos denominados de supervivencia que luchan desde necesidades muy básicas y como actores directamente involucrados una característica de los nuevos movimientos sociales es pensar el empoderamiento ciudadano tomando especial y simétrico recaudo de los fenómenos de mercantilización y de burocratización.

b. El rasgo **cultural**: entendiendo que el poder está en la sociedad, en el pueblo o en la cultura los nuevos movimientos sociales mantienen su autonomía y prefieren comunicarse con el resto de la sociedad antes “que hablar con funcionarios” o hacer alianzas con el poder político, económico o religioso.

c. El rasgo **antimodernidad**: entendiendo que la noción de progreso y el desarrollo científico tecnológico ha sido capitalizado mas rápidamente por los agentes políticos y económicos y considerando que existen evidencias suficientes como para poner en tela de juicio los caminos del crecimiento sin respeto ecológico ni cultural, los nuevos movimientos sociales ponen en entredicho y evaluación el aporte de las innovaciones científico-tecnológico aun cuando si resultan convenientes pueden reabsorber rápidamente nuevas tecno-

logías como herramientas de lucha.

d. El rasgo de **heterogeneidad**: organizados sobre nuevos ejes de preocupación desarrollan la capacidad de articular personas de diferente extracción social, género, edad, perspectivas culturales o nacionalidades en función de objetivos aglutinadores.

e. El rasgo de la **concentración**: utilizando una fuerte y clara definición de causas y objetivos que utilizan como rasgo de identidad los NMS no corren el riesgo de entrar en negociaciones propias de los partidos políticos. Su lealtad de objetivos le están brindando una ventaja comparativa en tiempos del desprestigio de la política que a su vez ya ha exagerado su capacidad de “negociar todo” y de crítica a los “movimientos de causa única” por falta de sentido de realidad”.

f. El rasgo de **democracia interna**: el modelo organizativo desconfía en un nuevo equilibrio de los líderes carismáticos y de los líderes jerárquico- burocráticos lo que hace muy frecuente la organización en redes aunque puedan combinar distintas formas organizativas en función de las actividades que emprenden.

g. El rasgo de **ampliar el espacio de lo público**: no confunden público con estatal y amplían la noción e injerencia de lo público incluso a aspectos de la vida privada que quedan re-iluminados por la escena pública (aborto, sexualidades, contaminación, propiedad comunitaria, medios de comunicación, ganancia de la calle, la plaza y el espacio justamente “público”).

h. El rasgo **comunicacional**: conociendo las trampas de la naturalización y el agotamiento de algunas formas de lucha mas tradicionales para los que el poder y la propia sociedad han generado anticuerpos, abren un espacio a la creatividad, a la estatización de la manifestación posible, comprendiendo y explotando la necesidad vital de los medios de comunicación privados de “producir noticia” como mercancía.

Redes y desarrollos tecnológicos

Resulta interesante verificar cómo el concepto mismo de red entra en conexión con la necesidad permanente de guardar, circular, almacenar o administrar información y sobre todo cómo recuperarla y vincularla.

Latour recupera en ese sentido la filosofía de red que había en Denis Diderot -autor de la Enciclopedia francesa (Encyclopédie), escrita entre 1751 a 1773-. Es decir que la idea de red ya había estado asociada a las necesidades y posibilidades de configurar nuevos mapas y nuevos sentidos en un contexto de expansión del conocimiento y de complejidad.

Coincidentemente dos siglos y medio después Berners Lee describe los antecedentes que le llevaron a concebir la World Wide Web, según él, combinando dos descubrimientos o elementos preexistentes: Hipertextos e Internet. Allí refiere a un viejo libro inglés que estaba en su casa; escrito en 1856, de autor anónimo y con un espíritu parecido a la Enciclopedia, se denominaba Enquire Within Upon Everything, es decir, “buscando al interior de cualquier cosa” que ya ofrecía la posibilidad de conectar saberes sin seguir un camino taxonómico.

El carácter social y político de la red queda claramente de manifiesto en las palabras de su creador: “La web es más una creación social que técnica. Yo la diseñé por su efecto social –para ayudar a que la gente trabajase junta- y no como un juguete técnico. El objetivo último de la web es apoyar y mejorar nuestra entretejida existencia en el mundo.Tenemos que asegurar que la sociedad que construimos con la web es la que pretendemos construir.”³⁴

Sin embargo la lucha y las tensiones no tardaron en surgir: “Pero en 1998, la Web empezó a ser considerado un campo de batalla para los intereses de negocios y gubernamentales. Grupos religiosos y de padres empezaron a llamar para que se bloquease material ofensivo que había en el Web, mientras que los grupos de de derechos civiles comenzaron a objetar fuertemente en contra de esas objeciones. Por esta razón, entre otras, mucha gente del mundo de los negocios, el gobierno y la sociedad en general querían controlar la Web de una manera u otra.”³⁵

Desde entonces la web y sus dispositivos han devenido en espacios de disputa, de intentos de control y de luchas de resistencia asignán-

34 Berners Lee T Tejiendo la Red; el inventor de la worldwide web nos describe su origen, Siglo XXI pp 115
35 Op. Citpp 116

dole un rol central, en ocasiones real y en otros casos fantasmático, cada vez que, por ejemplo, el accionar político ortodoxo no alcanza a explicar los resultados de una elección, de un plebiscito, de una manifestación aparentemente espontánea, etc., etc.

La importancia política (y geopolítica) a la que puede llegar la información ha alimentado la ficción y la realidad de las novelas de espionaje pero la escalada a las redes adquiere su máxima visibilidad con el caso de Julian Assange, creador de Wiki Leaks (algo así como fuga, derrame o desborde de información almacenadas en un dispositivo de fácil acceso y conexión). El asilo de Assange en la Embajada de Ecuador en Londres desde junio del 2012 y el impacto en política internacional y doméstica del “derrame” de datos clasificados y confidenciales se han vuelto un símbolo para tomar en serio los costos y los límites de la democratización de la información.

Redes en acción

Estos conceptos generales adquieren una dimensión muy diferente si hablamos de conectar cosas (en la jerga computacional las conexiones, los links) que pueden adquirir una complejidad asombrosa por agregación y o por el número y las formas de conectarse (interfaces) que cuando hablamos de vínculos entre personas en donde la complejidad supone la cuasi infinita variedad y variabilidad de formas, matices y paletas de intereses e racionalidades, de valores, de emociones y de afectos.

Las innovaciones tecnológicas y las formas de conectividad afectan y redefinen la vida de relación de y en diferentes grupos sociales y delimitan formas de contacto hasta llegar a configurar nuevas necesidades y nuevos derechos al punto de poder pensar nuevas formas de “exclusión/inclusión digital”, que puede ser segmentada por edad, por clase social, por etnia, por género, etc. Las preferencias de niños y adolescentes por dispositivos que en ocasiones sus propios padres no comprenden, o las barreras para los adultos mayores (cajeros automáticos, mailing, trámites “on-line”) resultan solo la punta del iceberg de un complejo fenómeno de sociedades en transición. Sin embargo los mayores aportes de esta unidad devienen de anali-

zar, aunque sea someramente, la naturaleza y dinámica de la relación entre personas a través de la naturaleza y la calidad de los vínculos, aun en estas formas asimétricas en la que la tecnología como objeto intermediario actúa.

Aquí vale la pena incluir dos conceptos ampliatorios uno es el de proxemia, otrora un elemento esencial para pensar las redes. “el contacto frecuente favorece los vínculos” parecía un principio que por su propio enunciado asumía que los contactos, relaciones, parentescos se generan en función de la localía, de la proximidad. La combinación de los fenómenos de globalización con sus imprescindibles correlatos en los desarrollos tecnológicos han cambiado y distorsionado de tal forma el principio de proxemia que podemos afirmar que en muchos casos los fenómenos lejanos se nos vuelven cotidianos y que los más cercanos se nos vuelven ajenos.

Basta acompañar los fenómenos migratorios (2,5 % de la población mundial no vive en el país en el que nació), las relaciones familiares y amicales que se mantienen vivas y encendidas por largo tiempo a la distancia para comprender estos fenómenos.

El varias veces citado Bruno Latour agrega una reflexión que ayuda a comprender la forma en que las tecnologías de la comunicación y la información influyen en nuestras vidas.

Los objetos también tienen capacidad de agencia.

El concepto más amplio de agencia (agency) poco utilizado en español, en el lenguaje cotidiano o aplicado a locales físicos, parece más fácil traducirlo como capacidad de influencia. En principio son las personas, **los sujetos** individuales, organizacionales o colectivos los titulares de “la capacidad de agencia”. Sin embargo Latour inquieta con su afirmación “los objetos tienen capacidad de agencia”, y en efecto un semáforo, un despertador, una alarma, una ley, una valla pueden influir, pueden hacer cambiar nuestras conductas espontáneas.

Claro está que conectando con la antigua diferencia entre “trabajo vivo” y “trabajo muerto” las cosas, los artefactos, las tecnologías como objetos han sido diseñadas por sujetos, es decir, tienen sujetos (en consecuencia intencionalidad e ideología por detrás) que inciden a través de objetos.

Aplicado al referencial de redes no es lo mismo un medio de comunica-

ción que convierte a los ciudadanos en oyentes, audiencia, televidentes, lectores, en definitiva consumidores pasivos de información codificada desde núcleos de emisión centralizada (genéricamente los medios) que estar conectados a tecnologías que permiten un rol simultáneo de emisión-recepción de información como los que las nuevas tecnologías facilitan.

Todos conocemos el poder histórico del rumor, del boca a boca, incluso para desafiar los bloqueos intencionales de información. Pero esa capacidad resulta ahora amplificada a través de cada dispositivo de emisión-recepción, aun entendiendo que cada uno de ellos aporta su propia capacidad de agencia.³⁶

Por ello si bien nos reafirmamos que en última instancia las redes son redes de personas, también asumimos el rol de los objetos en la intermediación de los vínculos en formas que no siempre resultan neutrales por lo que sus formas de influencia deben agregarse a la complejidad del análisis.

Redes de personas en éste campo supone:

1. Una **concepción general** de redes con la plástica que le permite a su vez adaptarse y reconvertirse según el ámbito en que se aplica y según los escenarios que atraviesa.
2. Una **centralidad en los vínculos**. Aun cuando estos vínculos estén mediados por objetos que tienen a su vez su propia "capacidad de agencia".
3. El uso de las **redes como unanalizador** cuando atravesamos el mundo de los grupos sociales, las comunidades o las instituciones formales (entre ellas y dentro de ellas).
4. Y la lógica de las **redes sociales** más amplias que permiten ver a los grupos poblacionales con mayor o menor grado de cohesión y de organización interna y sus formas de inclusión-exclusión en la sociedad como un todo.

³⁶ Solo a modo de ejemplo pensemos la diferencia de las formas de comunicación entre acceder a la web, usar el mail, diseñar un blog personal, usar una cuenta de facebook, enviar fotos o grabaciones por WhatsApp, de Twitter, o el uso de Skype y todas las respectivas aplicaciones de estos sistemas para computadoras, laptops, tablets o celulares para percibir hasta qué punto "los objetos tienen capacidad de agencia". Definen desde donde uno se comunica, en que soporte, de qué tamaño, con que definición o nitidez. Es decir comunican y al mismo tiempo moldean la comunicación.

Concepción general

Los vínculos

Como explicamos más arriba, los vínculos son centrales en la configuración de una red pero ¿Cómo se configuran, cómo se alimentan, cómo se recrean?

La lógica vincular es central en nuestra noción de que las redes son redes de personas, sujetos que se conectan, se relacionan conformando la unidad básica del vínculo. Sin embargo es imprescindible no generar una descripción idealizada de estos vínculos. Toda la amplia paleta de los sentimientos humanos puede circular por la red: la emulación, la solidaridad, la envidia o la competencia.

La perspectiva de E. Pichón-Riviere (1985)³⁷ puede servir como un marco adecuado para entender los procesos madurativos que se dan en la constitución de la propia grupalidad, dentro de los cuales mencionamos el fenómeno de la mutua representación interna (se refiere en este caso a la incorporación de la perspectiva y la mirada de los otros socios de la red, entendiendo su posición su sistema de valores, su experiencia y sus contextos organizacionales) procesos que, en ocasiones, se ven demorados en grupos y redes distales con escasas oportunidades de interactuar cara a cara.

*"Podemos decir que a partir de esa mutua representación interna se configura un "lugar" en el grupo (¿en la red?), que no es su ámbito espacial, sino la estructura representacional que se apoya en todos y cada uno de los miembros del mismo. Esa estructura representacional no es solo efecto de la interacción, será de allí en mas determinante de la misma: es la que sostiene como interjuego de fantasías, los mecanismos de adjudicación y asunción de roles. En esa mutua representación interna se apoyan los sentimientos de pertenencia grupal (¿a la red?), esa vivencia de contar con los otros que permite la planificación conjunta."*³⁸

La perspectiva de Kâes (1997) también resulta interesante para preve-

³⁷ Del mismo modo que hablamos de sistemas cerrados y sistemas abiertos podemos hablar de una teoría de los grupos cerrados y de los grupos abiertos, en este último caso es pertinente referenciar a Enrique Pichón Riviere, uno de los autores que más aportó a comprender la producción grupal inserta e interactuando en su determinación social.

³⁸ Ana Quiroga citando a Pichón Riviere en "el Grupo Instituyente del Sujeto y el Sujeto Instituyente del Grupo" pp 107 del libro Enfoques y Perspectivas en Psicología Social Edición cinco Buenos Aires 1987.

nir una concepción idealizada de las redes, ya que su perspectiva del sufrimiento institucional permite desplegar una serie de alertas sobre los fenómenos inconscientes de los vínculos. Aun cuando el ámbito en estudio de este texto sea el institucional en donde estos riesgos parecen acrecentarse. Se percibe en donde se despliegan dificultades y potencialidades que no siempre pueden ser adecuadamente percibidas y cuya detección puede resultar la base de una operación de “sanear las redes”.

“...la agresividad y los sentimientos de odio resultantes se vuelven contra la persona o se vuelcan sobre los pacientes y la institución. La culpabilidad generada se manifiesta en la oscilación de sobreinversiones erráticas, de sobretrabajo rápidamente velado por un sentimiento de impotencia resignada. Los actos, las palabras y los pensamientos han perdido su peso de afectos y de vida. Los discursos se encierran en una repetición sorda y estéril. El grupo se repliega en la inacción...”³⁹

Conflicto y mediación

Más arriba mencionamos la importancia de des-idealizar los vínculos y lo vincular, el conflicto es una de esas vicisitudes que coloca, en el mundo de las relaciones, un punto de fuerte energía negativa, una obturación. Centrada en su etimología de conflicto como co-infligir daño o dolor, el conflicto dentro de cualquier red puede mantenerse en dimensiones larvadas lo que parece simular una funcionalidad normal aunque entorpecida por una especie de factor fricción o de roce que enlentece todas las producciones.

En otras ocasiones esta dificultad puede adquirir un carácter de conflicto abierto o manifiesto en donde la circulación podría quedar transitoria o definitivamente interrumpida. Puede ser que el conflicto manifiesto sea más desagradable para la vida de la propia red, sin embargo, esta puede ser **una oportunidad** para trabajar, mediar, tramitar y/o gestionar el conflicto, que en ocasiones resulta también un portador de oportunidades. Dialogar y negociar con otros para producir acuerdos y consensos sobre la base del reconocimiento del disenso, puede ser justamente la clave para, que en este sentido uno puede agradecer que un conflicto larvado se transforme en uno manifiesto.

El fortalecimiento de los socios o miembros de una red: la inteligencia interpersonal

Para comprender mejor la importancia de la asociatividad y las relacio-

³⁹ Kaës René Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales Paidós Buenos Aires 1998.

nes con los otros, algunos autores han explorado que, la propia noción de inteligencia - que es tan proclive a ser considerada un atributo personal - puede resultar y de hecho resulta profundamente social.

Inspirado en los avances en las investigaciones sobre redes neuronales, Varela (1990), explica que en la medida que en el cerebro no hay “neuronas jefe”, en la práctica el cerebro opera como una especie de cooperativa de neuronas.

La capacidad de las personas de relacionarse con otras se aprende y se desarrolla. Algunas de esas capacidades han sido sistematizadas por Silberman y Hansburg (2001) que las desplegaron en 8 habilidades interpersonales básicas que las personas tenemos en diferentes grados y/o que puede resultar útil desarrollar.

Se refiere básicamente a las capacidades de:

1. Comprender empáticamente a los demás
2. Expresar las ideas con claridad
3. Establecer adecuadamente las propias necesidades y expectativas
4. Intercambiar adecuadamente información
5. Influir (y ser influido) por los demás
6. Enfrentar y resolver conflictos
7. Trabajar en equipo
8. Aprender de los errores y corregir el rumbo

Resulta interesante en diferentes experiencias grupales como estas habilidades casi nunca se encuentran juntas en una misma persona. Lo que permite, por un lado utilizar las debilidades como una especie de plan de mejora, o como agenda de desarrollo de competencias o capacidades a adquirir y por el otro, como estas capacidades se encuentran distribuidas aleatoriamente en un grupo o en una red, se pueden establecer complementariedades, jugando diferentes roles en función de afinidades y competencias que enriquecen el funcionamiento como grupo o como red.

Redes y consorcios

La organización de **asociaciones estratégicas** con varios miembros puede requerir formas organizativas particulares, generalmente, dependiente del número de miembros que lo componen y la complejidad de sus resultados.

La idea de una organización en redes ha adquirido una enorme popularidad entre quienes entienden la complejidad y la potencia de esta perspectiva, y los más, que sólo adhieren a una corriente de moda.

Sin embargo, la organización en redes puede resultar poco funcional a nivel operativo cuando tiene un número muy grande de socios y los intereses son muy diversificados. En este caso la propia red se beneficia de cobijar consorcios específicos que por diferentes recortes y objetivos pueden resolver problemas y fortalecer la capacidad operativa de la propia red como un todo.

Las configuraciones

Las redes no necesitan tener lo que se conoce como “unidad de mando”, pero cuando tienen una tarea por delante requieren de una **función de coordinación** siempre **proporcional a la complejidad de la acción**, lo que puede ser realizado por diferentes nodos o líderes, a condición de que ellos tengan el conocimiento pertinente y se encuentren en la mejor posición o a la distancia óptima para entender la tarea en su complejidad y en su integralidad.

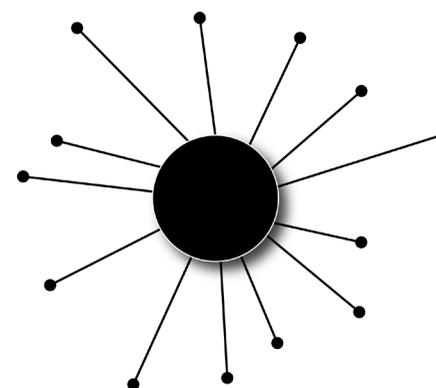
Los límites de la red son difusos y muchas cosas que uno cree circunscritas al propio accionar de sus socios visibles pueden estar extendiéndose a otros grupos, comparten o no los objetivos básicos de la propia red.

En las estructuras expuestas en las figuras siguientes lo que puede percibirse es que no siempre la existencia de una gran cantidad de miembros es una garantía de mucha circulación de información. En la práctica lo que se observa es que, hay configuraciones muy resistentes y de amplia circulación de información y comunicación aunque su organización y movimiento pueda parecer demasiado dispersa para la toma de decisiones. Hay otras organizaciones en las que algunos centros adquieren un protagonismo excepcional generando el fenómeno de *hub* (nodos de alta densidad de intercambios) ya que su propia dinámica hace que atraigan otras alternativas “indecisas”. Es por ejemplo el caso de los buscadores de red que se ponen de moda y por facilidad son elegidos primero o colocados como página de inicio, o el caso de los liderazgos fuertes que a veces paradójicamente debilitan a la red.

Comenzaremos por graficar ciertas alternativas de la “arquitectura de las redes” usando como referencial los trabajos de László Barabási (2003) un autor que enfatiza la importancia de las configuracio-

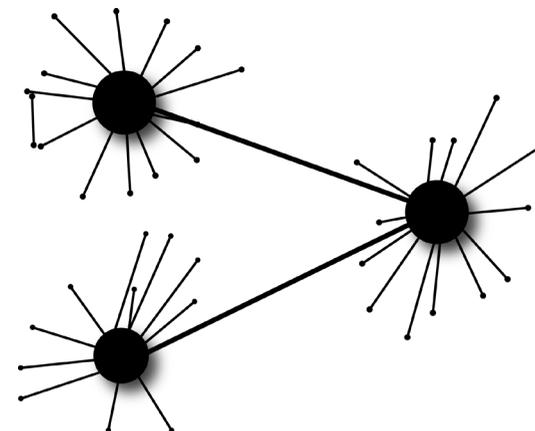
nes para definir la mayor o menor facilidad para la operación y para la circulación de información.

Gráfico 3: Red centralizada. En rueda de carro



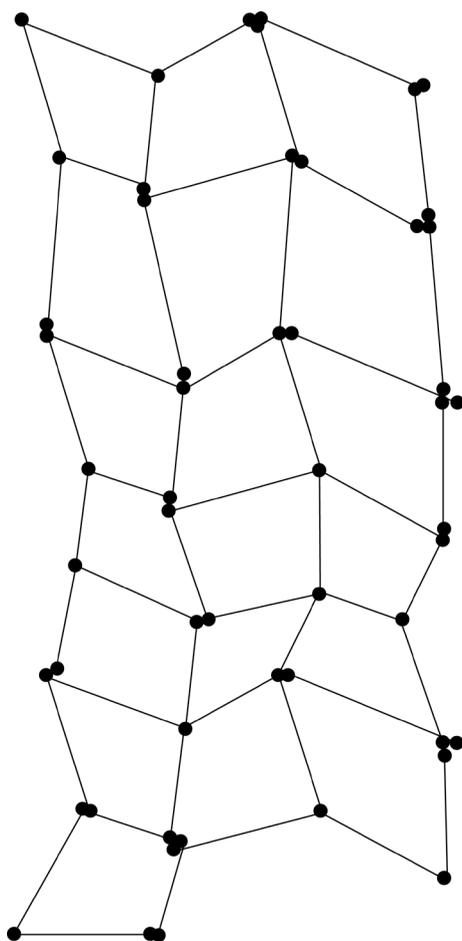
La configuración del gráfico 3, facilita la ejecución ya que garantiza unidad de decisión y que la información que alcanza a todos los socios está homologada.

Gráfico 4: Descentralizada multicéntrica. Imagen red interurbana



En la configuración descentralizada multicéntrica, muy adecuada a organizaciones desplegadas en el espacio se establece un sistema de información más denso entre los nodos coordinadores y estos producen un efecto de difusión de información en forma centrípeta-centrífuga. Resulta útil para la operación porque requiere poner de acuerdo pocas personas.

Gráfico 5: Distribuida, articulada. Imagen en malla



La configuración en malla resulta de alto interés cuando se quiere incrementar significativamente las oportunidades de comunicación y facilitar la generación de nuevos contextos de descubrimientos, de esta manera se multiplican las áreas de afinidad que dejan de ser principalmente geográficas y permite otras asociaciones vinculadas a problemas específicos. Tiene la desventaja que la toma de decisiones puede resultar más compleja por la cantidad de actores que hay que poner de acuerdo.

Obviamente las configuraciones no sólo sirven para ver las opciones sino también para construir nuevos diseños, en ocasiones combinando estas arquitecturas buscando encontrar la mejor configuración para cada función de la red.

El sentido de la red

Cuando hablamos del sentido nos estamos refiriendo a dos dimensiones simultáneas:

- La primera es la definición de adonde va una red, qué la mueve, qué la orienta;
- La segunda, aunque simultánea, es que mantiene adheridos y cohesionados en diferente grado a los socios de la red es decir el factor *gluepegamento* o cemento.

La idea del factor cemento es muy importante porque cuando se trata de una estructura laxa, no sabemos a ciencia cierta cuando hay o no hay red. En consecuencia elementos diversos como análisis de situación, que configuran una cartografía compartida tanto como la existencia de valores creencias, mitos, ritos, una historia o aún una “novela institucional” compartida, genera un clima de pertenencia que el ejemplo de las religiones (*religare*) ayuda a comprender.

Esta diferencia se percibe mas claramente si comparamos los casos de redes que se orientan a un objetivo muy claro (*redes para*) con otras en donde constituir o sostener la red misma constituye todo un logro (*redes en sí*). Vamos a profundizar en esta diferencia y como lo mencionamos en el capítulo 2 del libro, a enfocarnos en *redes para*, es decir, las redes como medio para alcanzar un objetivo claro y compartido.

Redes en sí y redes para

La diferencia entre **redes en sí** y **redes para** es un referencial que resulta de particular interés dado que el momento actual parecería estar adecuadamente ilustrado por el momento de transición entre ambas configuraciones.

Llamamos **redes en sí** a una configuración en donde un secretariado activo diseña un conjunto de mecanismos para mantener activa la participación de los socios y diseña una serie de mecanismos que operan como estímulos.

En esta configuración el propio funcionamiento, crecimiento y mantenimiento de la red se transforman en un objetivo y las tareas de establecer la direccionalidad y el trabajo de cemento o *glue* recae en las instancias directivas individuales o colegiadas de la propia red.

La desventaja de esta configuración es que a partir de un determinado momento hay que aumentar sistemáticamente los estímulos y las ventajas de pertenecer a la red en un cálculo situacional de cada socio, que al igual que la propia red, tiende a ingresar a acuerdos ganador-ganador.

En la configuración **redes para** una fuerte **visión compartida** por los socios de la red – que además han ayudado a producirla - genera un efecto de cohesión, que aligera la tarea de gestión de red y multiplica los vínculos, las asociaciones y las sinergias posibles.

En este sentido, aún considerando la existencia de un conjunto de objetivos explícitos que han servido para constituir a la red como organización jurídica, parece posible pensar en un ejercicio de constitución de una visión compartida: deseable, valorada, convocante, comunicable y posible que parta de una adecuada caracterización del campo de fuerzas en el que la red deberá navegar en los próximos años.

Establecer una visión que logre satisfacer estos requisitos y se incorpore en la cultura de la red permitirá además definir las estrategias más adecuadas y las formas organizativas más autónomas o más colegiadas en que debe configurarse la misma red según las coyunturas que le toque atravesar y la traducción concreta que estas expectativas pueden tener en el radar específico de cada nodo de la red.

Redes en las organizaciones

El análisis de las organizaciones e instituciones requiere una remisión a todo un complejo campo del conocimiento que ha sido estudiado desde las ciencias sociales y conductuales y que ha generado todo un instrumental dando origen a las ciencias de la administración, la gerencia o el management.

En consecuencia excede la posibilidad de este trabajo incorporarnos seria y profundamente en el debate de las escuelas de la administración y en los aportes que la psicología, la sociología, la antropología, las ciencias de la educación han hecho al avance y a la comprensión de estos espacios microsociales con sus propias lógicas y legalidades.

Sin embargo de una manera en parte similar a como ha ocurrido con la misma sociedad las organizaciones se han visto atravesadas por la lógica de las redes. Al principio simplemente como el añadido de nuevas herramientas tecnológicas para las tareas burocráticas pero progresivamente este elemento de multiplicación de los accesos a la información generó un efecto deletéreo y erosionante de las bases fundacionales de la organización. Es decir, la distribución asimétrica y funcional del poder y del saber en las mismas, soporte fundamental de las pirámides jerárquico-burocráticas.

Que la tecnología permitiera democratizar el conocimiento y la información es una cosa y que esto fuera bueno para las organizaciones es otra. Pero así ocurrió una y otra vez. Sobre todo con las organizaciones en donde la multiplicación de compartimentos estancos habían enlentecido la capacidad de respuesta a problemas nuevos y a necesidades inesperadas.

Progresivamente las organizaciones complejas, las organizaciones con mucho valor agregado en el campo del conocimiento, organizaciones prestadoras de servicio, organizaciones con grandes extensiones territoriales empezaron a definir sus modelos organizacionales rompiendo con formas históricas como las de sede central y sucursales generando unidades con gran autonomía organizacional aunque conectadas en red.

Una diferencia fundamental en el manejo de las redes en las orga-

nizaciones es que estas no pueden hacer desaparecer por completo los niveles jerárquicos aunque hay una tendencia al aplanamiento organizacional reduciendo los niveles jerárquicos (“flattering”). Esto trae aparejado un nuevo desafío para el referencial de redes y es el de poner en red diferentes niveles de la propia organización.

Las posibilidades de la aplicación del networking en las organizaciones comenzó con un cierto retardo pero se está consolidando como una herramienta para modernizar organizaciones de todo tipo, carácter, complejidad y extensión⁴⁰.

Contribuyendo a lo anterior, nos pareció apropiado sumar algunos aportes del texto “Redes y coaliciones o ¿Cómo ampliar el espacio de lo posible?”, escrito por Mario Rovere y María del Carmen Tamargo para la Universidad de San Andrés (Enero 2005).

Posicionándonos en el lugar de una organización que tiene interés en iniciar una experiencia de trabajo en red - tal como sugiere un enfoque estratégico - resulta conveniente realizar un análisis de situación de las condiciones internas y externas de la organización especialmente aquellas más relacionadas con la posibilidad de constituir, promover e incorporarse a una red; esto hace que la organización atraviese un proceso previo de discusión y reflexión interna que le permita responder algunas preguntas centrales: ¿hay que jugar ese juego?, ¿cuales son las reglas del juego?, ¿quién/quienes y cómo se establecen las reglas del juego?, ¿quiénes son los otros actores?, ¿están todos los actores que tienen que estar?, ¿quién es usted (como organización) en este juego?, estas preguntas lo llevarán a responder la pregunta inicial: ¿está usted preparado para este juego?

Si en cambio la organización ya forma parte de una red Ud. podría estar interesado en una reflexión sobre las dimensiones cualitativas de una red.

Con frecuencia se piensa que una red es más importante que otra o que ha mejorado en el tiempo por el número o la cantidad de sus asociados. Sin embargo dado que la esencia de las redes la constitu-

⁴⁰ Ver por ejemplo los trabajos de Martínez Nogueira –en Dabas y Najmanovich Redes el lenguaje de los vínculos- el de Wayne Baker -“Networking Smart”- y los de Lippnack y Stamp –in the Age of Networking o www.netage.com -

ye la asociatividad hemos desarrollado un esquema conceptual que ayuda a comprender y a caracterizar la profundidad de los vínculos.

En base a esto podrían formularse las siguientes preguntas:

- ¿cuál fue el nivel o grado de construcción que alcanzó la red (reconocimiento, conocimiento, colaboración, cooperación, asociación)?,
- ¿con cuántos miembros de la red estableció algún nivel de colaboración, cooperación, asociación?,
- ¿con cuántos miembros de la red no estableció contacto o vínculo alguno?,
- ¿las reglas de juego fueron adecuadas?,
- ¿hubo flexibilidad en la gestión de la red?,
- ¿qué le aportó la red a la organización?,
- ¿Cuál fue el aporte de la organización a la red?,
- ¿se produjeron cambios al interior de la organización a partir del trabajo en red?, esos cambios ¿fueron positivos o negativos para la organización?,
- ¿mejoraron los resultados o impactos de las acciones de la organización a partir del trabajo en red?,
- ¿la organización adquirió nuevas capacidades o habilidades?, en suma
- ¿vale la pena jugar este juego?.

Si se responde afirmativamente esta última pregunta, tal vez se perciba que para profundizar este proceso de debate interno, requiera contar con algunas precisiones sobre aspectos que podrían resultar pertinentes para nuestro intento: el sentido, las configuraciones y la gestión.

El sentido: cuando hablamos del sentido nos estamos refiriendo a dos dimensiones simultáneas: la primera es la definición de ¿adonde va una red?, ¿qué la mueve, qué la orienta?; la segunda, aunque simultánea, es ¿qué mantiene adheridos y cohesionados en diferente grado a los socios de la red?, es decir el factor glue o cemento.

Las configuraciones: las redes no necesitan exactamente lo que se conoce como “unidad de mando”, pero cuando tienen una tarea por delante requieren “una función de coordinación” proporcional a la complejidad de la acción, lo que puede ser realizado por diferentes líderes a condición que ellos tengan el conocimiento pertinente y se encuentren en la mejor posición o a la distancia óptima, para entender el juego en su complejidad y en su integralidad.

La gestión: la gestión de redes es un trabajo específico que tiene algunas diferencias sustanciales con la gestión clásica. La gestión de una red constituye una tarea compleja porque quien está en esa posición puede no controlar variables clave y en muchos casos la propia red puede ser de muy baja gobernabilidad.

La noción de gobernabilidad queda definida como una relación, como el espacio de posibilidad que se demarca en el juego entre las variables que quien gestiona puede controlar y las que no puede controlar, por el mismo carácter multicéntrico, democrático y descentralizado las redes pueden ser poco gobernables en el sentido clásico de la palabra.

En otro sentido la falta de gobernabilidad puede estar compensada por una alta “governancia” –un concepto más reciente en la literatura de las ciencias políticas y de la organización que hace referencia a los mecanismos de autorregulación, de control horizontal y recíproco que se pueden dar en una organización o en una comunidad–

Los rasgos de asociatividad, cohesión (cemento), cultura y objetivos compartidos ya implícitos en las redes fortalecen esta dimensión. En ese sentido, quien hace gestión de redes debe poder operar con una aplicación de escasos recursos de poder, construyendo influencia a través del servicio, con suficientes elementos organizativos y bregando por mantener la direccionalidad acordada como para poder avanzar.

Mi amigo M: el relato de la experiencia de constitución de una red social.

La intención de compartir este relato real es “ver” a través de una experiencia, cómo algunos de los conceptos comentados se vuelven operativos. Ilustrado por algunos números que nos servirán luego de referencia

Hace algún tiempo conocí a M en una actividad a la que había sido convocado a colaborar para poder construir “la red”.

Como en muchas dimensiones de la vida la percepción sobre la viabilidad de un emprendimiento en red incluye aspectos que difícilmente podría explicar en forma racional pero durante la primera entrevista con M tuve la impresión que me encontraba frente a un gran animador (6) con un fuerte potencial como gestor de redes.

Me contó que la experiencia había surgido poco a poco como consecuencia del encuentro periódico (1) entre responsables de proyectos comunitarios. Las reuniones eran un poco forzadas; propuestas por la agencia financiadora de los proyectos tenía una agenda poco atractiva y parecían más un costo a pagar con una suerte de “plus” de nerviosismo generado por un tono evaluativo en donde cada proyecto se sentía estimulado a mostrar siempre un poco más que lo que verdaderamente hacía.

En el fondo era una reunión de personas competitivas ya que representaban a los proyectos triunfadores de un largo, complejo proceso de selección que había dejado muchos otros proyectos en el camino y una fuerte cuota de narcisismo permeaba las reuniones.

M ya un tanto cansado de esta rutina comenzó a percibir que las conversaciones por fuera de las sesiones formales, en los intervalos eran muy diferentes y transcurrían en un tono de preocupación y de franqueza mucho más útil y refrescante (2) y decidió tomar la iniciativa. Comenzó proponiendo una inocente cadena de mails, de direcciones y de teléfonos para mantener un contacto social y comenzó una suave cadena de comunicaciones a partir de las preocupaciones comunes relevadas durante las conversaciones informales. Recordaba entonces una frase que le había impactado “cuando estamos juntos somos asamblea, cuando estamos separados somos red”.

A medida que las comunicaciones se iban haciendo más pertinentes sintió que los participantes se iban diferenciando entre quienes no contestaban, quienes contestaban formalmente y quienes se involucraban y comenzaban a brindarse apoyo (3), a lo que debió añadir la constatación de un cierto fastidio adicional por parte del equipo técnico de la propia agencia financiadora que

sentía una cierta competencia en la creciente calidad y pertinencia de las discusiones informales.

M decidió entonces algo que a la larga resultó crucial, por un lado clarificaría la importancia y la transparencia de los mensajes a los equipos técnicos (9) y por el otro no iba a diversificar el trato entre los nodos; sin importar cual fuera el grado de respuesta que obtuviera continuaría enviando la misma información y compartiendo las respuestas con todos (6). La siguiente reunión le dio la razón. Se encontró de pronto en el centro de la escena, muchos de los que no habían contestado le mostraban su simpatía y le transmitían en persona aportes que no se habían animado a hacer por escrito y lo más interesante fue que detectó que varios de los temas que se habían discutido informalmente habían pasado a la “agenda oficial” de la reunión.

Las reuniones ganaron en interés y participación y con el tiempo la misma agencia decidió abrir un proyecto específico para “poner en red” a los proyectos (4).

Sonaba bien aunque no estaban muy seguros de que era lo que eso significaba y allí fue que entramos en contacto (7). La primera constatación era que se encontraban en pleno camino. A partir de las presentaciones conceptuales detectaron como particularmente útil la diferenciación de los niveles de vínculo y sobre todo la diferenciación entre redes en sí y redes para (8).

Con ambos conceptos se propusieron trabajar en tres líneas simultáneas: configurar una visión compartida atractiva y realista al mismo tiempo y con herramientas concretas para ser monitoreada; “densificar” la red (5) - es decir- incorporar más vigorosamente a los miembros mas aislados o con menor experiencia; generar subredes por problemas comunes entre algunos proyectos (nodos) dentro de la red, diversificando la tarea de gestión de la red y reservando para un nodo común las tareas de conexión.

Algunos encuentros posteriores sirvieron para dar cuenta de los avances organizativos generaron una pequeña y dinámica asociación civil para gerenciar los aspectos organizativos cada vez mas complejos de la propia red; surgió un boletín electrónico al principio con una agenda muy interna pero que poco a poco ganó en amplitud y en diversidad de lectores; ampliaron su convocatoria a otros socios cada vez más diversificados pero concurrentes en el campo de interés; generaron un foro sistemático alrededor del tema de la visión que los convocaba y progresivamente comenzaron a ser reconocidos como actores sociales por un área de gobierno que sentía la necesidad de trabajar en parcería con la sociedad civil pero no encontraba interlocutores –aunque fueran muy

críticos como en este caso- que vieran los problemas en la escala en la que el Estado suele trabajar.

La propia organización financiadora encontró en esta iniciativa, que no estaba prevista en un principio, una herramienta para trabajar sobre la sustentabilidad de los proyectos, un cuello de botella habitual en la lógica de los proyectos que pocas veces sobreviven más allá de su financiamiento.

Compartiendo una conversación reciente con M - quien desde entonces participa activamente de la junta promotora de la red (6)- chequeamos una serie de elementos casi intuitivos que se habían mostrado a la larga como aciertos:

“nunca me puse en el centro - me decía - el argumento de construcción de liderazgo e influencia fue siempre el de prestar un servicio para necesidades que nos esforzábamos por detectar.....

nunca discriminamos, nos esforzamos por involucrar a quienes parecían mas alejados, cuando la red alcanzó a definir su visión y comenzamos a movernos en ese sentido sentí un alivio hasta físico, sentí que habíamos pasado un estrecho puente,.....

cuando nos institucionalizamos no nos burocratizamos, ahora estoy allí porque lo disfruto, se que puedo irme y que la red continuará su camino (6).”

En el caso que presentamos tomado de una combinación de experiencias reales vividas en diferentes geografías y contextos organizacionales pueden observarse algunos rasgos comunes que hemos marcado con números apenas para no interrumpir la lectura. Por un lado se observa como va constituyéndose la secuencia vincular. En (1) vemos como el encuentro, aun los que no son placenteros o resultan poco satisfactorios van permitiendo reconocer que el otro existe, pero por ese mismo reconocimiento aunque sea informalmente se va creando una base de dialogo sincero y cuando se plantean preocupaciones y problemas comunes la gente se comienza a conocer (2) y a sentar las bases para conectarse y para apoyarse lo que hemos denominado un nivel de colaboración (3) la posibilidad de establecer una forma de trabajo conjunta mas sistemática impulsa un nivel de cooperación (4) que construye el clima apropiado para plantearse una visión común o compartida que fortalecerá un nivel amplio de asociación (5).

En diversos momentos se percibe la tarea de gestión de redes que supone (6) un estilo nuevo de liderazgo, que debe incluir una actitud

proactiva por prevenir o mediar en situaciones de conflicto actual o potencial (9).

No siempre pero en ocasiones las redes se dinamizan con la presencia de un agente externo (7) que debe encontrar la forma de contribuir sin perturbar el entramado de relaciones que ya se han constituido.

Finalmente se diferencia la lógica de redes en sí y redes para (8). Las redes comienzan generalmente con una adscripción muy laxa y explorando las expectativas, deseos y necesidades de sus miembros, es una etapa en la que parece que el constituir y consolidar la red fuera un fin en sí mismo y a eso se orientan sus miembros y la gestión de redes que puede llegar a sentirse abrumada por la tarea de multiplicar los servicios y motivaciones para mantener a los socios activos.

En algún momento cuya temporalidad no puede predecirse las redes se plantean el para qué, la finalidad, el sentido último de su organizarse y comienza la búsqueda de una visión compartida. No se trata de valores, ideales o elementos doctrinarios que pueden ser preexistentes y una motivación principal para constituir la red se trata de una visión específica definida en tiempo y espacio para esa red que de alguna manera la pone en movimiento haciendo surgir en el futuro deseado, haciendo surgir en el afuera a modificar un sentido más profundo.

Aquí la gestión de redes cambia, la función de cohesionar descansa ahora en los objetivos compartidos y la tarea se orienta justamente a “corporizar” a custodiar la visión y a explorar caminos alternativos para alcanzarla.

Proyecciones a futuro la teoría del actor red

A través de su producción más reciente Bruno Latour relanza la noción de redes entramada en una *teoría del actor-red* que permite revisar las mismas bases de la sociología. Al menos así hace con el concepto de “social” un concepto polisémico y confuso por su utilización como una especie de comodín. Al enfatizar el uso del concepto “lo social” con sentido de relacional coloca la noción de redes de una forma más central que otras tradiciones sociológicas.

El desarrollo de lo que denomina *fuentes de incertidumbre*, envía

mensajes claros para algunos aspectos poco dilucidados del referencial de redes, que podríamos resumir en los siguientes puntos:

- La producción, impulso, generación, revisión, reparación, gestión de redes es “lo verdaderamente existente” y no la red como un objeto-resultado inerte e inmutable. Las palabras network y networking de difícil traducción conjuntan en el sustantivo y en la acción las palabras red y trabajo. Trabajo en redes o trabajar en redes es el objeto-sujeto de nuestra preocupación.

- El trabajo en redes no es lo que se dice de él. Siguiendo la construcción foucaultiana de “las palabras y las cosas” las redes no son los relatos, comentarios y evaluaciones que otros dicen de ellas, sino la vivencia, las huellas, los efectos y los trazos que dejan sus prácticas. Es más, claramente los efectos de red y no las redes lo que estamos explorando. En consecuencia nos invita a pensar que el análisis de redes no puede consistir en extraer datos para que el analista genere sus interpretaciones “inteligentes” sino en considerar y valorar como material básico las interpretaciones que los mismos actores tienen de su práctica.

- Las redes son redes de personas, hemos afirmado y sostenemos por la naturaleza de lo vincular que estructura la unidad de red. Pero la evidencia dice que las cosas están allí, de alguna manera facilitando, obstaculizando los vínculos. Latour lo resuelve haciéndonos recordar en cierta manera el concepto de *trabajo vivo-trabajo muerto* cuando nos dice, “los objetos tienen capacidad de agencia”. Un concepto que recuerda las definiciones freireanas “nadie educa a nadie los hombres se educan entre sí, *mediatizados* por el mundo” en donde el mundo “se entremete” en las relaciones humanas como mediador, pero que también remite a la intencionalidad de los sujetos humanos que inventan diseñan objetos para influir a otros seres humanos. Así desde los semáforos, hasta los software amistosos, desde el mensaje de texto hasta el transporte aéreo no son meros canales o soportes intermediarios influyen (agencia) de una manera u otra e intencionalmente en las relaciones agregando sujetos y marcos que deben ser considerados cuando se analiza la red. En términos teatrales podríamos decir que en última instancia el escenógrafo o los iluministas también son actores.

- Otra dimensión importante de sus fuentes de incertidumbre, es llamar la atención sobre el rol que juegan las personas y los grupos cuando operan como nodos de una red. A pesar de las imágenes telefónicas u otras redes físicas en los flujos de comunicación humana, nunca pueden ser considerados “transmisores”, la recuperación de los conceptos de mediador, traductor o intérprete sirve para mantener una alerta o atención permanente a la naturaleza de los flujos, continuidades y discontinuidades que se dan en las redes.

- Finalmente, Latour nos remite a ese punto de encrucijada en donde el pensamiento estratégico y las redes convergen y se potencian. No es sólo la existencia de los sujetos individuales, grupales o institucionales lo que importa sino su entramado interactivo de subjetividades, intereses y relaciones de influencia y de poder, que ayuda a comprender tanto lo que las redes hacen, producen como obviamente, lo que no producen.

La producción de Latour y todo el grupo de la teoría del actor red (TAR o ANT en inglés) abre una nueva y fértil línea de investigación más asociada a lo cualitativo y con posibilidades de dar cuenta de los objetos, artefactos y relaciones nuevas en la realidad social que viven a la sombra esperando teorías sociales que los iluminen.

Un nuevo pasaje por territorios, paisajes y caminos, en parte conocidos en parte recién descubiertos, pero, siempre nuevos porque los marcos de redes y el pensamiento estratégico han sido dos remos imprescindibles para desplazarnos por las siempre dinámicas aguas de la construcción de viabilidad, para enfrentar los conflictos creativamente, para poner en evidencia los autoritarismos más sutiles, para hacer caer los muros (especialmente los Norte Sur que ahora caracterizan nuestro mundo) y para desplazar las aparentemente inmutables fronteras entre lo posible y lo imposible.

En el hoy ya sobreabundante material de redes, continuamos buscando autores y herramientas que nos permitan fortalecer la propuesta. Una propuesta para poner al servicio de todos aquellos que luchan por revertir las injusticias y fortalecer las estrategias de supervivencia que en cada realidad concreta, en cada entramado de relaciones situada se da o se puede dar entre los actores más desfavorecidos de nuestras sociedades. Lo hacemos en el entendido y en la

convicción de que las expectativas de justicia social y de democracia participativa no sólo no son incompatibles o los cuernos de un dilema, sino que van juntas, se complementan y se hacen imprescindibles la una a la otra.

Un vano intento por concluir

Como conjeturábamos desde la introducción del capítulo, la complejidad de las relaciones sociales debería operar como un elemento de disuasión más que suficiente para desalentar todo intento de sistematizar los vínculos y las coreografías que los colectivos humanos somos capaces de producir ahora amplificado por la creciente intromisión de las tecnologías.

Sin embargo, las utopías no peremnes como la convivencia pacífica, el trabajo cooperativo, la armonía con la naturaleza, la democratización del conocimiento, la equidad y la no-discriminación por razones de género, raza, edad, etnia, clase social o creencias políticas o religiosas son motivos más que suficientes en un mundo que se comprime a cada golpe de globalización, creando nuevos peligros o generando nuevas oportunidades.

Miles de millones de individuos, pero cada uno/a de nosotros/as con nuestra subjetividad, sujetos producidos por la interacción con otros, pero otros cada vez más diversos y en esa misma diversidad, el secreto para ser más y mejores sujetos, más y mejores personas.

No se trata de una idealización, se trata de una oportunidad que puede desembocar en más conflicto o en una mayor comprensión de esas enormes ecosferas que llamamos culturas. Al decir de García Canclini, cada vez más híbridas, cada vez más mestizas, cada vez más mulatas, cada vez más entrelazadas entre culturas que se respetan, culturas que se complementan.

ta de la marginación de diferentes grupos sociales.

Una percepción honesta alcanza para discernir, con poca dificultad, que el conjunto de esos grupos sociales constituye la mayor parte de nuestras poblaciones. Sin embargo, la afirmación corriente de que son las “mayorías” las que, en nuestros países, se hallan en la situación de verdaderas “minorías” discriminadas, si bien es una verdad doliente, no aporta mucho de novedoso en el plano analítico aunque esa verdad siga siendo una nutriente de la praxis política.

Tampoco nos sirve ya una definición puramente cualitativa. Cuando los grupos son discriminados por características raciales muy definidas, o por situaciones sociales claramente circunscritas, es admisible la utilización de un concepto de minoría que se centre en los atributos definitorios del grupo. Sin embargo, las nuevas y complejas formas de discriminación han complicado toda caracterización cualitativa de los grupos marginados, salvo que nos atengamos a la descripción superficial que nos dicta nuestro contacto casi cotidiano con ellos.

Si nos atenemos a definiciones tales como los “sin techo”, los desocupados, los desposeídos de la tierra, los jóvenes que no han ingresado al mercado laboral, los drogadictos, los miembros de bandas juveniles, los intelectuales, los homosexuales, los rockeros, los *punks*, los ancianos sin familia, los niños de la calle, las prostitutas, los ropavejeros, los guerrilleros y, además de ello, no abandonamos las categorizaciones clásicas sobre las minorías ya experimentadas en el sufrimiento de la marginación, descubriremos que, en definitiva, estamos describiendo prácticamente la totalidad de la sociedad bajo el prisma de su fragmentación.

Por el contrario, toda definición del concepto de “minoría” debe basarse en el único elemento que a mi juicio se mantiene inalterable tras todas las formas de marginación y discriminación: siempre existe una determinada relación de poder, un determinado grado de alejamiento del poder. Las minorías son, en realidad, una función del poder mismo.

Ensayemos una definición: una “minoría” es un grupo social, relativamente aislado de otros grupos sociales, con una imposibilidad absoluta de adquirir la hegemonía política en un contexto social determinado, con nula o muy escasa posibilidad de producir políti-

cas sociales y que, por lo tanto, sufre, como sujeto pasivo, prácticas arbitrarias por parte de otros grupos sociales (de diferente o igual condición que ella) y es sometida a condiciones de vida por debajo del respeto a los derechos humanos fundamentales, sin posibilidades de obtener defensa o protección, por razón de su misma condición.

Luego de este ensayo de definición pareciera que afirmar, como hemos hecho, el carácter poco productivo de la consideración de las mayorías como minorías, es una franca contradicción, ya que resulta evidente que gran parte -y en algunos casos la totalidad- de la población de nuestros países podría ingresar dentro del universo dibujado por nuestra definición.

Sin embargo, lo que pretendemos demostrar es que no se trata de que las mayorías sean tratadas como minorías, por una simple relación de poder, como si se tratara de una relación entre bloques, sino de un fenómeno más complejo, que provoca la “fragmentación” de la mayoría en grupos sociales, que son tratados y se tratan entre sí como “minorías discriminadas”, que impide o dificulta la “constitución” de una “mayoría” y, por lo tanto, produce el efecto político de que esas mayorías tengan una imposibilidad absoluta de adquirir la hegemonía política y muy escasa posibilidad de provocar políticas sociales.

La fragmentación de la sociedad es una estrategia del poder dominante y la sociedad fragmentada es la situación de gran parte de la población, que no sólo está alejada del poder, sino afectada en su propia capacidad de constituirse en mayoría con aspiraciones a lograr la hegemonía política.

La fragmentación de la sociedad, como estrategia de poder, busca construir o fabricar grupos sociales aislados, “minorías” en el sentido de la definición dada precedentemente, y busca generar prácticas de “guerra” entre esas minorías, logrando un control social horizontal, que involucra a esos mismos grupos sociales en una relación víctima-victimario, dual y cambiante. La sociedad fragmentada es la condición de nuestros pueblos, trabados en contradicciones superficiales, desorientados respecto a objetivos comunes, imposibilitados de asumir luchas colectivas. La fragmentación implica estrategias de desorientación. La sociedad fragmentada implica una mayoría -y a veces un pueblo entero- que ha perdido el rumbo de su propia causa

nacional. Bajo esta perspectiva, afirmar que las verdaderas minorías discriminadas de nuestros pueblos latinoamericanos son las mayorías sociales, es una afirmación nuevamente rica para el análisis teórico y mucho más rica aún para la práctica política.

La sociedad hecha pedazos.

La fragmentación, repetimos, es una estrategia del poder dominante. Esta estrategia se basa en la puesta en marcha de ciertos mecanismos que constituyeron una verdadera política de “desorientación social” que actúa, fundamentalmente, en tres niveles: a) la atomización de la sociedad en grupos con escasa capacidad de poder; b) la orientación de esos grupos hacia fines exclusivos y parciales, que no susciten adhesión; c) la anulación de su capacidad negociadora para celebrar “pactos”. Generalmente los diversos mecanismos de desorientación producen efectos en los tres niveles, aunque existen algunos específicamente dirigidos hacia alguno de esos niveles en particular.

En primer lugar, una estrategia de fragmentación necesita romper el *horizonte de la totalidad*. Este horizonte de la totalidad constituye, por una parte, el espacio en el que se proyectan los objetivos transgrupales, es decir, que pueden ser compartidos por otros grupos; por otra parte, constituye el espacio en el que los pactos políticos son posibles, es decir, el ámbito en el que los sujetos del consenso se reconocen a sí mismos como potenciales aliados (y no como enemigos) y donde el consenso se hace efectivo por el acuerdo.

El primer mecanismo es el de la “muerte de las ideologías”. Mediante esta prédica se rompe el horizonte de la totalidad, ya que la ideología implica un análisis de la realidad que aspira a brindarnos una comprensión de la sociedad y de la práctica política, igualmente abarcadora. No interesa, en el fondo, la demostración de que no es cierto que las ideologías hayan muerto, o explicar que, por el contrario, la prédica misma consiste en un ejemplo de uno de los triunfos más aplastantes de una ideología definida. Al poder dominante no le interesa que se grave en la conciencia de los ciudadanos la idea de la muerte de las ideologías, porque esa idea no es un antídoto suficiente

para adquirir una ideología remozada. El virus que contiene tal prédica busca generar una proyección del futuro de carácter parcial. Toda ideología implica la asunción de una utopía social. Y como tal, se proyecta sobre un horizonte de totalidad. No interesa que se repudien las ideologías, sino que se introduzca un modo particular de pensamiento y de proyección de las acciones de los grupos sociales donde el espacio total no existe, se halla “fragmentado”. Esta fragmentación del espacio en el que se proyectan los objetivos grupales favorece modos de comunicación social, dado que la posibilidad de que los objetivos específicos del grupo se conviertan en objetivos transgrupales, se ve afectada en su propia base. La prédica desideologizadora es un mecanismo para anular la capacidad de asumir utopías sociales y para eliminar la idea de espacio total en el que ellas están inmersas.

Existe otro mecanismo para destruir la capacidad utópica de los grupos sociales. El que hemos descrito, busca anular el espacio de la totalidad. El que ahora analizaremos busca ocupar todo ese espacio, eliminarlo por saturación. A este mecanismo lo denominamos “milenarismo”.

El milenarismo se presenta como una versión de la historia y del desarrollo político de nuestras sociedades según el cual hubo una antigua época de oro, donde nuestros países gozaban de una buena situación social y económica, el progreso era constante, las clases políticas cultas y responsables, la moneda fuerte y, en general, se vivía una época de prosperidad y bienestar. Cada país tiene su propia versión milenarista, según sus propias condiciones históricas y presentes.

Es obvio que se trata de una visión simplista y falsa, pero la estrategia milenarista consiste, precisamente, en instalar en la conciencia social una idea de pérdida, la sensación de que “antes” estábamos bien y luego estuvimos mal. Tal simplificación del análisis histórico tiene entre sus objetivos facilitar la fractura que requiere la ruptura de la totalidad: “¡Olvidemos los sufrimientos del pasado, abandonemos la génesis de nuestro presente, acabemos con las viejas rencillas que han paralizado a nuestros pueblos! ¡Sólo importa recuperar el pasado de gloria, la abundancia de los viejos tiempos!”. ¿No hemos escuchado frases de este tipo en muchos discursos oficiales de nuestros diversos países? ¿Esas frases no son un lugar común del análisis político que realizan muchos de nuestros gobernantes?

De este modo se produce un nuevo factor de desorientación: el presente se define como algo nuevo, como una nueva *fundación*, que no tiene que saldar ninguna deuda con el pasado; pero, a la vez, se presenta como la *restauración* de un tiempo idílico. La estrategia milenarista busca apropiarse de la historia y con ella busca adueñarse de la conciencia histórica, generando un vaciamiento de la conciencia colectiva.

Ahora bien, si se pierde la conciencia histórica, se pierde también la posibilidad de definir el futuro, ya que el presente se convierte en el único espacio libre. Y esto es precisamente lo que busca la versión milenarista. El futuro ya está definido y legitimado porque es la restauración de la edad de oro.

El mecanismo de desorientación es sencillo: a) Se elige un determinado momento histórico; b) se lo define de un modo simple, destacando todas sus bondades; c) luego todo lo que ha ocurrido desde ese momento hasta el presente es una pérdida, un retroceso, la destrucción de la edad de oro (así se presenta a la historia nacional, como una historia de la decadencia); d) por lo tanto, es necesario restaurar aquel momento glorioso y esa restauración es el único camino posible. Cualquiera podría decir que es imposible que las personas acepten un mecanismo tan claramente falso y simplista. Sin embargo no es un problema de aceptación; se trata, antes bien, de una imposición, aunque sea esa lenta y vaga imposición a cuentagotas que se hace a través de los medios de comunicación o del discurso oficial y periodístico.

La perspectiva milenarista que se busca imponer a nuestras sociedades como un esquema general del análisis de la realidad, funciona, entonces, como una contrautopía, ya que satura el futuro, deslegitimando todo aquello que no sea la restauración.

Ya hemos visto cómo la muerte de las ideologías y el milenarismo destruyen el futuro como espacio posible para que allí se instalen los objetivos transgrupales y se produzcan los pactos que organizan el consenso. Esta destrucción del futuro (por anulación y saturación) es crucial, ya que la política es esencialmente proyectiva, es decir, como toda praxis, se organiza a partir de finalidades comunes que, necesariamente, están instaladas en un futuro desde el cual se programa y organiza el presente.

Pero las estrategias de fragmentación no se conforman con asegu-

rarse la destrucción del futuro, ellas necesitan destruir los espacios que puedan constituirse en el presente, que, desde el punto de vista de la vida humana y social no es una simple línea, sino una franja que incluye el futuro y pasado cercanos.

La ruptura del presente se logra mediante la declaración de la “peste” y generando la cultura del “naufragio”. Ambos son mecanismos para lograr que el presente sea un tiempo y un espacio propicio para el desencuentro, e incluso se transforme en una guerra entre grupos sociales igualmente marginados.

La peste es un mecanismo mediante el cual, repentinamente se infunde en la sociedad el miedo a un mal potencial, inminente e incierto, que amenaza a todos y cada uno de los miembros de la sociedad. Estos males pueden ser absolutamente falsos o pueden utilizarse problemas reales. Por ejemplo, en muchas ocasiones se manipula la sensación de inseguridad frente a los delitos para generar este mecanismo de miedo colectivo. Otras veces se utiliza el problema de la droga. Lo cierto es que este mecanismo busca producir los mismos efectos sociales que antiguamente cumplía la declaración de la peste.

En primer lugar, se genera una situación de emergencia, que permite alterar la escala de valores: lo único importante es combatir la enfermedad. En segundo lugar, divide a la sociedad en cuatro clases de individuos o grupos sociales: a) los contaminados (los más peligrosos); b) los “cuasicontaminados” (portadores sanos, “tontos útiles”, en el lenguaje del terrorismo de Estado); c) los contaminados potenciales o contaminables (la casi totalidad de la sociedad) y, por supuesto d) los incontaminables (que tendrán que asumir la tarea de limpiar a la sociedad de la peste). En tercer lugar, una situación de emergencia habilita medidas de emergencia y cuando un mal es definido como peste se puede perder la proporcionalidad entre las medidas para combatir ese mal y la gravedad de ese mal. Como la peste es esencialmente un mal potencial, cualquier medida es adecuada para combatirla. La peste es siempre un mal muy grave ya que nos puede atacar a todos y dejar -y quedar- “fuera de control”. El cuarto efecto que produce este mecanismo es la victimización de la sociedad. Por tratarse de un mal potencial, todos somos potenciales víctimas, seres débiles necesitados de protección. La victimización produce la consi-

guiente transferencia de poder hacia los “incontaminables”.

La peste es el mecanismo mediante el cual los grupos sociales se declaran la guerra a sí mismos, ya que cualquiera puede transmitir el mal. Sin embargo, es propio de la peste que existan chivos expiatorios, grupos de personas que son especialmente culpables de la contaminación social, así como antiguamente existía siempre un judío o un gitano a quien se acusaba de haber envenenado las aguas de las fuentes.

Así se genera la cultura de la peste que es una cultura del desencuentro, agresiva, casi una guerra interna de la sociedad; pero no ya entre bandos perfectamente reconocibles sino una guerra sorda, instalada en el espacio interpersonal e intergrupala. Una guerra informal que, como toda guerra, implica y genera la destrucción de la política.

Pero además de este mecanismo activo de desencuentro agresivo, existe otro de fragmentación: se trata de la cultura del “naufra-gio”, nueva versión del individualismo, que va desde la difusión de la imagen *light* de la personalidad (“debes ser una persona linda, que se ocupa de sí misma, que cuida su salud y su cuerpo, que corre por las mañanas, limita sus preocupaciones y “diseña” una vida feliz, sin demasiadas interferencias de los otros”), hasta el desarrollo de formas de asociación que privilegian sólo sus objetivos particulares. En la cultura del naufragio toda solución colectiva no es una solución sino filantropía. “Si te ocupas de los demás, podrá ser loable, pero es que renuncias a tu solución verdadera, que es algo que sólo lograrás por ti mismo”. De este modo el “encuentro”, condición positiva de los pactos políticos se convierte en algo quizás posible, pero heroico y como tal extraordinario. Las soluciones colectivas no son soluciones; toda solución es, por definición, una solución individual.

He descripto someramente lo que considero ciertos mecanismos de construcción de las minorías en el marco de una visión amplia, que permite percibirla como una estrategia global del poder dominante, que busca hacer pedazos a la sociedad e imposibilitar de un modo absoluto la construcción de un concepto de mayoría. ¿Y si lo que se destruye es la posibilidad de constituir verdaderas mayorías, existirán verdaderas minorías discriminadas? ¿O ya estamos hablando de un fenómeno social distinto, en el que la totalidad o prácticamente la totalidad de la sociedad se haya en la condición de un conjunto de

minorías que se discriminan entre sí? ¿Se puede seguir hablando en Latinoamérica de las minorías políticas, sin una referencia obligada al fenómeno de la fragmentación?

Posiblemente el análisis que he realizado hasta aquí no sirva, ni pretende hacerlo, para destruir el concepto tradicional de minorías discriminadas, ni significa que existan en el conjunto de las minorías de un país algunas que sufren formas de discriminación más graves que otras.

Su objetivo consiste en llamar la atención sobre el hecho de que en el contexto de los países latinoamericanos, por ahora irremediablemente pobres, cualquier análisis del problema de las minorías debe ser realizado en el marco del fenómeno de la sociedad fragmentada y de los mecanismos de fragmentación.

Resta preguntarse, brevemente, cómo repercute este fenómeno en los procesos democráticos y si existe alguna forma de contrarrestar la fragmentación de la sociedad.

Democracia y fragmentación.

Pareciera que la descripción de la sociedad fragmentada puede acercarse a los términos de una sociedad democrática. En ella también existe una infinidad de grupos sociales y la vida democrática misma favorece la creación y el mantenimiento de grupos con intereses u objetivos comunes, aunque parciales. Se puede decir, incluso, que la vida de una democracia estable se nutre de la interacción de esos grupos y movimiento sociales de base.

¿Cuál es la diferencia, entonces, entre una y otra? Si existen coincidencias en las definiciones de democracia y sociedad fragmentada es porque hay entre ellas una relación profunda, que produce un efecto de espejo: la sociedad fragmentada es, precisamente, la versión estructural y profunda de la “antidemocracia”; es, justamente, la base social de la democracia “formal”.

Una democracia puede ser formal y restringida por diversas razones. Muchas veces existen presiones externas que así lo establecen (por ejemplo, la presión de la deuda externa); en otras ocasiones la supervivencia de factores de poder antidemocráticos en su propio seno genera las restricciones y condicionamientos (por ejemplo, la presión política de los ejércitos); otras veces, la falta de experiencia política de los mis-

mos dirigentes, hace que la democracia pierda en profundidad, depreciando su contenido por prácticas corruptas (lo que la gente común, con gran acierto, suele llamar “politiquería”). Sin embargo, todas estas circunstancias son transitorias y modificables: ninguna de ellas señala un fenómeno estructural de la sociedad que genere una disminución en la posibilidad misma de la vida democrática. Por lo contrario, la sociedad fragmentada es la condición estructural de una base social compatible con la democracia restringida, ya sea porque es sumisa a ella o porque carece de posibilidades de modificarla.

Una sociedad en la que existen muchos grupos sociales organizados, que establecen entre sí formas de cooperación o alianza fundadas en su capacidad de negociación y pacto, que aspiran a construir formas de hegemonía política a través del ejercicio cotidiano del poder y que tienen, incluso, capacidad para generar estrategias de auto-defensa, es una sociedad que podrá tener o no una democracia social y participativa, pero que se encuentra en condiciones de tenerla. Una sociedad, por el contrario, en la que existen muchos grupos sociales organizados pero aislados entre sí, que han perdido la capacidad de establecer alianzas o pactos y, por lo tanto, se hallan en la imposibilidad absoluta de construir la hegemonía política; que no desarrollan formas de cooperación entre sí, sino que se embarcan en una guerra sorda, en la que mutuamente se agreden e intercambian sus papeles de víctimas a victimarios, donde no tienen posibilidades de construir estrategias efectivas de defensa y, por lo tanto, viven sometidos a formas de discriminación social, esa es una sociedad fragmentada que, como tal, o no vive en una democracia o se amolda perfectamente a las características políticas de las democracias restringidas, esto es, aquellas en las que la libertad democrática es más una declamación que una realidad, la tolerancia es una práctica reservada a ciertos círculos notorios y el poder popular una vaga aspiración.

Existe una coincidencia llamativa en la lógica de la dependencia: Latinoamérica camina, al mismo tiempo, hacia la democracia y hacia la sociedad fragmentada. Existen, al mismo tiempo, estrategias de democratización junto con las estrategias de fragmentación de las que ya hemos hablado. Ello nos descubre un problema político crucial: la democracia real y profunda, cuando es una democracia po-

bre, en la que millones de personas no viven como seres dignos, por su propia esencia (la voluntad general) deviene, necesariamente, en una democracia transformadora y, ¿por qué no?, revolucionaria. Por tal razón, una democracia dependiente debe asegurar que no se convertirá en una democracia transformadora. Para lograr ese objetivo la democracia dependiente debe sustentarse en -y generar al mismo tiempo- una sociedad fragmentada.

Podemos permanecer inmóviles frente a una visión pesimista de nuestro futuro. Si nuestros pueblos están siendo atacados en un nivel tan primario ¿existe alguna posibilidad concreta de dotar a las nacientes democracias de un perfil transformador? O acaso la fragmentación de la sociedad, el proceso político cultural de dominación que convierte a todos, o casi todos los grupos sociales en minorías discriminadas, con el agravante de que los procesos de discriminación son producidos por ellas mismas, ¿se halla en una posición de tal fuerza, que no existe, por el momento, poder popular capaz de oponérsele? Mal que nos pese, o nos duela, pareciera que los procesos económico-sociales de los países latinoamericanos caminarán durante un buen tiempo por esa senda, de un modo irreversible. Sin embargo, así como los procesos sociales sólo pueden ser interpretados en el tiempo largo de la historia, la vida política real de los pueblos se proyecta a un futuro, por lo menos, tan largo como la historia misma. Se podrá objetar que esa última afirmación es un acto de fe, propio de una visión escatológica. Nada se puede responder a esa objeción, salvo que toda proyección sobre el futuro -y no existe política sin esa proyección- implica una determinada cuota de fe.

Hacia una política del encuentro.

Por lo tanto, el primer acto de resistencia contra las estrategias de fragmentación es la recuperación del futuro como espacio de la política. El segundo paso, ligado al primero, consiste en la recuperación del análisis histórico, que nos permita una interpretación genética de nuestro presente. Toda génesis, por lo menos en el plano de la vida humana, nos habla de un proceso y nos abre las puertas del futuro. El tercer “paso-acto de resistencia” consiste en la recuperación de la capacidad de encuentro: a nivel personal, lo que implica la revalorización

de los espacios personales para el diálogo, la idea primaria, pero central, de que la vida es impensable e inviable como un acto aislado e individual; como consecuencia de ello, a nivel grupal, el rescate de la organización popular y social, como el horizonte vital más propiamente humano; por último, a nivel colectivo, la recuperación del espacio de los pactos y el consenso intergrupales, es decir, la recuperación de la esencia de la política. Todo ello implica una “pedagogía del encuentro”, que se enfrenta, con el mismo efecto de espejo, a las estrategias de la fragmentación. Ella nos permitirá superar el milenarismo, la muerte de las ideologías, la peste, la vida *light*, la cultura del naufragio, el control social horizontal y tantos otros fenómenos que quieren asegurar la apropiación capitalista del espacio interpersonal, de la capacidad de realizar pactos, de construir el consenso y lograr la hegemonía política. Para el poder dominante ya está asegurada la apropiación de la fuerza de trabajo, también no corre riesgo la apropiación de las fuerzas de consumo, sólo resta apropiarse de la fuerza misma.

Conclusiones.

En este breve ensayo hemos desarrollado las siguientes ideas, cuya enumeración sintética puede valer como conclusión:

a) la situación sociopolítica de Latinoamérica nos obliga a superar cualquier descripción tradicional de “minoría”, o por lo menos, nos obliga a destacar el atributo común a todo proceso de discriminación de una minoría: su carácter funcional respecto al poder dominante;

b) del mismo modo, la afirmación “son las inmensas mayorías de nuestros países latinoamericanos las que sufren procesos de discriminación”, si bien es aún válida, debe ser profundizada en el marco de las nuevas estrategias de poder;

c) esas estrategias del poder dominante se caracterizan por la fragmentación de la sociedad, es decir, la creación de grupos sociales aislados, que realizan prácticas de guerra entre sí (los nuevos modelos de lucha contrainsurgente son un buen ejemplo de ello);

d) la existencia de grupos sociales aislados, sin posibilidad de construir pactos hegemónicos, en una relación dual de víctima-victimario, que los sumerge a todos en condiciones de vida infrahumanas

(definición sustancial y no relacional de discriminación), nos señala la presencia de la sociedad fragmentada;

e) la sociedad fragmentada es la base social propia de las democracias formales o restringidas y, como tal, genera un condicionamiento estructural, que imposibilita la profundización de la democracia hacia formas populares y participativas, que por la misma lógica de la voluntad mayoritaria, harán de esas democracias instrumentos de liberación de nuestros “pueblos-minorías” y no de dependencia;

f) por esa misma razón se produce un efecto de espejo entre el concepto de democracia y la sociedad fragmentada, que puede enturbiar el análisis político, sin dejar ver las diferencias entre movimientos sociales de base y grupos sociales aislados, puja legítima por el poder (condición positiva del pacto político) y guerra sorda (anulación de la política), pragmatismo (como asunción de la estrategia, como nivel básico de la política) o ruptura del horizonte de la totalidad (milenarismo o muerte de las ideologías);

g) el proceso de fragmentación de la sociedad parece un proceso irreversible en el corto plazo;

h) frente a las estrategias de fragmentación podemos enfrentar la pedagogía del encuentro, acto de “resistencia-rescate” de la política, que se nutre de una cultura del encuentro y la tolerancia.

Si la fragmentación de la sociedad es un fenómeno sociopolítico, la “fragmentación del análisis” es su peculiar manifestación en el campo de la sociología y de la teoría política, muchas veces oculto en una sana búsqueda de precisión y de utilidad teórica. Sin embargo, nunca como ahora el pensamiento latinoamericano necesita de una audacia responsable, que se lance de lleno al análisis de los fenómenos sociales y políticos, aunque las condiciones propias de producción del pensamiento generen algún tipo de tosqueda insuperable.

No debemos olvidar que si estamos rodeados de los “sin techo”, los desocupados, los desposeídos de la tierra, los jóvenes que no han ingresado al mercado laboral, los drogadictos, los miembros de bandas juveniles, los intelectuales, los homosexuales, los rockeros, los *punks*, los ancianos sin familia, los niños de la calle, los solitarios, las prostitutas, los ropavejeros, los guerrilleros o directamente formamos parte de alguna de estas minorías o de otras que la imaginación

discriminadora de nuestras sociedades o las estrategias del poder dominante puedan crear la prueba de fuego de nuestros productos intelectuales sigue siendo su capacidad para generar prácticas políticas liberadoras, como una contribución más a la construcción de democracias que verdaderamente sean sociedades de hombres igualmente libres e igualmente dignos, sin importar su raza, su color, su condición social, sus ideas, su pasado, sus “rarezas”, sus gustos; en fin, una sociedad en la que ser “distinto” no signifique ser un enemigo.