

Extracto de Nerio Neirotti y Margarita Poggi “Alianzas e innovaciones en Proyectos de Desarrollo Educativo Local”, Cap. 3 “Alianzas para la gestión” (IIPE, 2004)

ALIANZAS PARA LA GESTIÓN Y COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

Luego de haber presentado las apreciaciones relacionadas con la gestión se hace hincapié en el aspecto vincular entre los actores, individuales y colectivos, que protagonizaron dicha gestión de proyectos. Se trata de sujetos que entablaron relaciones en un escenario de transformaciones profundas –y por momentos aceleradas– en la morfología social. En primer lugar, manifestaron su voluntad de reunirse y actuar en la dirección elegida; en segundo lugar, aportaron sus recursos materiales, de conocimiento, de organización y de poder para que los emprendimientos fueran efectivos; y en tercer lugar, son portadores de un saber hacer y actuar que se construyó colectivamente y que es válido para ser transferido a otros sujetos con inquietudes similares. ¿Cuánto peso tienen hoy las conexiones e interacción determinadas por las estructuras y cuánto las otras más laxas, de tipo personal, de supervivencia, o –al decir de Castel– de sociabilidad primaria? ¿En qué medida las estructuras ceden importancia frente al actor? Hablar hoy de relaciones implica incorporar “valor agregado” al análisis de posiciones, de matriz estructural. Al respecto, Murmis y Feldman señalan que al lúcido análisis de disolución de vínculos sociales que hace Robert Castel habría que agregar (más que contraponer) los estudios sobre las relaciones sociales en sus diversas formas, haciendo hincapié en las nociones de capital social y de redes. Y completan el argumento planteando precisamente que no se trata de sustituir un análisis por otro sino de integrar los enfoques. Se actualiza una vez más la discusión entre objetivismo y subjetivismo, ya clásico en la sociología, personificada en Emile Durkheim y Max Weber, que encontró en nuestros días síntesis en autores como Anthony Giddens y Pierre Bourdieu.

El debate cobra nuevo vuelo con lo que parece ser el derrumbe de certezas en el conocimiento, de los relatos totalizantes y de las estructuras en el plano social, en virtud de la crisis de la modernidad. Se hace sumamente actual al desintegrarse espacios estructurantes de tanto peso como fueron los andamiajes productivos o la familia, o al perder la escuela la exclusividad que tenía en el manejo de la educación.

La desestructuración de la sociedad hace que el hombre vuelva su mirada hacia alguna forma de comunidad (local, de creencias, de intereses) que le permita recuperar el sentido, estar en relación, pertenecer a un ámbito donde reconocerse, a disparar “puntas” de contacto hacia variadas regiones relacionadas con su quehacer cotidiano (de trabajo, de vecindad, de aprendizaje, de recreación, etc.).

En este marco se ha impuesto el concepto de redes. Según Castells, en la sociedad de la información la forma de estructura social que prevalece son las redes. Las redes, afirma el autor, son una antigua forma de organización que durante la mayor parte de la historia de la humanidad han sido explotadas por organizaciones de tipo jerárquicas, pero hoy cobran preeminencia –gracias a la tecnología de la información y la comunicación– afianzando su naturaleza evolutiva basada en su flexibilidad y su facilidad de adaptación. Opuestas a las jerarquías centralizadas, son “formas de organización más flexibles y adaptables, capaces de desarrollarse al mismo tiempo que lo hace su entorno así como la evolución de los nodos que componen la red”. Aunque tienen como desventaja “la dificultad en la coordinación de funciones, en enfocar los recursos hacia la consecución de metas específicas y en manejar la complejidad de la tarea más allá de cierto tamaño de la red”. Para Rovere, las redes acercan una solución de compromiso entre las visiones sistémicas, en las que advierte connotaciones jerárquicas y piramidales, y las visiones posmodernas de cuño individualista, atentas sólo al actor y sus intereses⁶. Desde esta línea de pensamiento se percibe que el Estado ya no es el gran espacio en el que se institucionaliza la sociedad homogeneizando hacia

abajo, puesto que las diferencias se ahondan y la heterogeneidad subsiste; en cambio, son las redes las que permiten la restitución de los lazos sin recurrir a las organizaciones jerárquicas. Dice Rovere: “Al tener **heterogeneidades organizadas** reduzco la demanda de organización piramidal y, al reducirla, equipo a las personas, a las sociedades e instituciones para profundizar democracia, antes de perder democracia cada vez que la sensación de caos nos invade”. Aclara que las redes son personales: no son las instituciones ni los puestos o cargos los que se conectan entre sí, sino las personas que ocupan esos puestos y que se ubican en esas instituciones.

Rovere concibe varios niveles de construcción de redes, que permiten monitorear su grado de profundidad. El primero y más superficial es el de reconocimiento, en el que las acciones están destinadas a la aceptación de los otros. El segundo es el del conocimiento, que supone un interés por entender lo que los otros son o hacen. El tercero es el de colaboración, que implica una disposición a prestar ayuda y esperar reciprocidad. El cuarto es el de cooperación, en el que se comparten actividades y/o recursos aunque de manera esporádica. Finalmente, el quinto es el nivel de asociación, donde se comparten objetivos y proyectos sobre una base de confianza. En el siguiente cuadro, el autor señala las acciones y valores correspondientes a cada uno de estos niveles:

Resulta interesante relacionar esta clasificación de los niveles de profundidad de Rovere con las definiciones de capital social que han sido expuestas previamente en el marco conceptual. En efecto, se podría decir que para ganar en profundidad en la construcción de redes es necesario contar con mayor capital social, es decir, con mayores dosis de experiencia compartida, reglas del juego aceptadas por la comunidad y amplios márgenes de confianza entre las partes. A su vez, se podría afirmar que altas dosis de capital social facilitan la constitución y profundización de redes.

Lo que parece soslayarse en este análisis –o al menos quedaría relegado a un plano secundario– es el tema del conflicto. Ya se señaló en el capítulo anterior que la relación entre los actores constituye el ángulo político de la gestión, donde se confrontan intereses, se dan cita distintas representaciones de la realidad, se discuten valores y se disputan parcelas de poder. ¿Acaso podría pensarse que las redes y alianzas no están atravesadas por la problemática del poder y las pugnas distributivas? En este escenario el equilibrio es inestable, con la presencia tanto de la colaboración como de la oposición, obligando a negociar de modo recurrente y hacer ajustes en el proceso de toma de decisiones. Por eso, en este trabajo se sugiere –siguiendo a Simmel– que el conflicto es un factor de construcción de sociabilidad tan necesario como la colaboración.

Las alianzas o partenariados se ubican en las zonas más profundas de construcción de redes –de acuerdo con la tipología de Rovere–, aquéllas en las que se comparten recursos de modo estable por períodos prolongados de tiempo, en función de objetivos y proyectos comunes. Pero es importante aclarar que, si bien no implican estructuras jerárquicas formales, se desarrollan en el marco del juego del poder y el resultado del encuentro no es necesariamente una relación simétrica o igualitaria. Son instancias de coordinación entre las partes (que a su vez se reservan sus márgenes de autonomía), en las que los aspectos personales se articulan con los institucionales, y en las que la tensión colaboración / competencia nunca desaparece. A continuación se brinda una aproximación al concepto de alianza en relación con el enfoque de gestión asociada.

Acerca del concepto de alianza

Tal como el concepto de redes, el de alianzas cobró auge con la emergencia de la sociedad del conocimiento, a partir del debilitamiento de las “grandes estructuras” de producción económica y del gobierno del Estado. El modo de producción taylorista-fordista dio lugar a la producción flexible basada en el conocimiento y, en consecuencia, las macrounidades económicas fueron reemplazadas por las redes de asociación contingente o estratégica entre unidades más pequeñas y especializadas, de tipo modular. En el marco de una economía globalizada se impusieron alianzas

entre empresas con el propósito de abordar en conjunto nuevos desafíos de la producción y la comercialización, y el resultado ha sido la multiplicación de lazos en el escenario mundial.

Al entrar en crisis el Estado de bienestar, ha habido un profundo replanteo respecto del rol que le cabe a éste en la conducción de la sociedad. Sus características de tipo burocrático tienden a ser reemplazadas por formas posburocráticas aún no muy bien definidas, pero algunos adjetivos (Estado estratégico, emprendedor, gerencial, etc.) dan cuenta de las transformaciones. Se observan cambios a través de los procesos de reforma tales como los de descentralización, tercerización y búsqueda de formas de gestión asociadas con las organizaciones de la sociedad civil.

En paralelo, la sociedad civil ha adquirido nuevos protagonismos, en parte por la retirada del Estado, en parte por un proceso de adquisición de mayor autonomía reflejado en el protagonismo de los movimientos sociales, de desarrollo y diversificación de organizaciones no gubernamentales y agrupaciones de tipo comunitario, que quedaron despojados del tutelaje del Estado y la política o que tomaron distancia de éstos.

Ya sea producto de las transformaciones estatales o del aumento de protagonismo de las organizaciones de la sociedad civil, se han incrementado los nexos entre organismos estatales y no estatales, entre distintos organismos estatales o entre diferentes organizaciones no gubernamentales. En el plano de la educación, la promoción de formas asociativas ha venido de la mano de los procesos de descentralización, de las propuestas de escuela abierta a los padres y a la comunidad y también como resultado de las necesidades en aumento que aparecen en virtud de la escasez de recursos y del incremento de los fenómenos de pobreza y exclusión.

Hablar de formas asociativas de gestión remite a un conjunto de términos no siempre usados con precisión, tales como “articulación”, “coordinación”, “integralidad” y, por supuesto, “alianzas”. Si bien fueron marcados en un comienzo por el paradigma gerencial –tanto de la economía como de la administración pública–, estos términos han ido adquiriendo un sentido propio del sector que los utiliza y su respectivo enfoque. En las áreas sociales responden a un reconocimiento cada vez mayor de la integralidad de los problemas y de la consiguiente necesidad de brindar soluciones que los aborden comprehensivamente.

El término “alianza” denota, igual que el de red, que los actores, pese a las constricciones de tipo institucional a las que están sujetos, poseen los márgenes de maniobra necesarios para decidir sobre cómo actuar con otros para abordar problemáticas y potenciarse mutuamente. Del mismo modo, las alianzas, en la medida que se sostengan, constituyen nuevas actorías y construyen también una nueva institucionalidad.

En este trabajo, **una alianza es concebida como la articulación de actores diversos en función de objetivos comunes, que ponen a disposición sus recursos (humanos, materiales, financieros) para solucionar problemas y aprender conjuntamente en ese proceso, estableciendo por consenso las reglas del juego para el desarrollo de sus actividades comunes.**

Favorece el desarrollo de las alianzas la existencia de recursos propios de las organizaciones participantes, ya se trate de recursos materiales o financieros, de capacidades adquiridas con anterioridad o de su experiencia organizativa. La búsqueda de la complementariedad o fortalecimiento responde, sin duda, a la inquietud por incrementar las *competencias* de la propia gestión. En este sentido, el concepto de alianzas que aquí se expone se ha alimentado de ideas sobre las competencias empresariales desarrolladas por numerosos autores y retomadas por Patricio Morcillo. El autor sostiene que el concepto de competencia incorpora, aunque sea de manera implícita, las dimensiones tecnológicas (instalaciones, maquinarias, *know how*, etc.), personales (conocimientos, capacidades), organizativas y estratégicas o de dirección.

A su vez, la existencia de normas –explícitas e implícitas– y de climas de confianza constituyen una base para los acuerdos y le dan mayor legitimidad al proyecto. Es de destacar la importancia de la

aceptación de múltiples liderazgos –aun cuando algunos tengan mayor peso o haya un liderazgo (personal o institucional) que se haya legitimado sobre el conjunto–, como así también de mecanismos fluidos de resolución de conflictos.

Entre las notas que pueden caracterizar a una alianza fuerte o robusta, se pueden señalar las siguientes: cantidad de organizaciones participantes, diversidad de tipos de organizaciones, intersectorialidad (diversidad de campos o áreas desde los que se aborda la problemática), instancias de articulación entre el Estado y el ámbito privado o comunitario –y más específicamente: relación entre escuelas y la comunidad–, peso o sustancia de los aportes de cada instancia involucrada, participación de los beneficiarios, organización y formalización de la alianza, visibilidad y relación con otras redes .

La cantidad de organizaciones participantes es un indicio de la amplitud de la alianza, siempre y cuando se refleje un real protagonismo de ellas. Las articulaciones entre sí de organizaciones no gubernamentales podría reflejar la existencia de senderos de participación con mayores niveles de autonomía, propicios para desarrollar iniciativas sin entramparse en pesados ámbitos burocráticos. Sin embargo, la presencia conjunta de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (se reitera la atención central que merece la relación escuelas / comunidad) indicaría, además, potenciales caminos de innovación por medio de la gestión asociada, con mejores posibilidades de impacto en las políticas públicas. A su vez, la intersectorialidad –tanto en el interior del Estado como de las organizaciones no gubernamentales– le provee mayor sinergia al proceso de intervención y más riqueza al aprendizaje.

La participación de los beneficiarios de los servicios y la interacción con otros grupos informales de la comunidad le confieren a la alianza mayores certezas sobre la corrección del camino emprendido a la vez que facilitan el proceso multiplicador de capacidades. La organización, la existencia de normas o reglas del juego claras y la formalización de la alianza le dan a ésta mayor fortaleza emprendedora. Por otra parte, una amplia visibilidad de la alianza en el espacio donde actúa y la conexión de sus organizaciones con redes que trascienden el ámbito local, le confieren condiciones propicias para expandir su legitimidad, difundir la experiencia y recibir aportes.

Para reflexionar sobre el texto:

A partir de una experiencia de proyectos de desarrollo educativo local, el texto nos plantea:

Ante la disolución de los vínculos sociales ¿se tiende hacia alguna forma de comunidad?

¿Por qué se ha impuesto el concepto de redes?

¿Qué entendemos por redes?

Según Rovere ¿cuántos y cuáles niveles se pueden reconocer en la construcción de redes?

¿Cómo se relacionan las redes con el capital social?

¿Qué lugar ocupa el conflicto en esta construcción, de acuerdo con los autores? ¿coincide con esta perspectiva?

¿Qué aproximaciones al concepto de alianza presenta el texto?

¿Cómo se relaciona este concepto con el nuevo protagonismo de las OSC?

¿Qué experiencias asociativas ha tenido en su organización? ¿con otras asociaciones? ¿con organismos internacionales? ¿con empresas? ¿con el Estado? ¿Qué dificultades han aparecido?

¿Qué factores favorecen y/o dificultan el desarrollo de alianzas?

¿Cuáles son las características de las alianzas fuertes?

¿Qué riesgos y qué ventajas conllevan las alianzas de acuerdo con su experiencia?