

# GESTIÓN DE POLÍTICAS SOCIALES DESDE EL ENFOQUE DE RED

" Si vemos vida, vemos redes"

*Fritjof Capra*

Dr. Sebastián Bertucelli

Estratégicamente tengo que plantearles una entrada que no es la usual. Los que trabajamos en terreno, tenemos que estar todo el día armando desde lo que hay, así es que todo lo conceptual que traje preparado de Córdoba lo suspendí. Nunca se sabe cómo vamos a empezar aunque alardeemos desde modelos ideales. Al comenzar, un estratega nunca sabe por dónde va a empezar a trabajar. El sistema actual es quien le dictamina por dónde va a ingresar, que no es por donde él quiere sino por donde el sistema -le permite. Esta es una regla estratégica básica y fundamental. .

Empezaré por lo que sería la antigua concepción de la red, para lo cual no es posible hablar de redes sin iconos. Los antiguos nunca hablaban sin el icono, para poder hablar de redes hay que hacerlo desde la imagen al concepto. Así trabajamos en comunidad: las personas que hacen las coberturas desde sus casas y tienden sus redes como los pescadores, luego de tenderlas hablan. Tienden sus redes, operan y luego hablan. El gran drama para el paradigma clásico es cómo llevar a cabo tal o cual idea, ése es su problema.

Las reuniones configuran un lugar donde pretendemos cotidianamente pasar desde la idea a la acción. La gente de los barrios nos dice siempre "¿Dr. para qué se va a reunir si- no tiene nada que hacer, para hablar de qué?". Hay que cuidar las reuniones para evitar que como hasta ahora sigan siendo sobre utilizadas, por que haciendo apología de las reuniones, se "harta" a la gente que se empieza a ir. ¿O no se entiende. o no se sabe que función cumple o debería cumplir una reunión en un proceso comunitario?.

Este es un problema central y yo voy a tirar dos líneas básicas para que vayan pensando de acuerdo a las experiencias de Uds. En red se supone que cada uno de ustedes es un centro. pero ninguno es un- centro con circunferencia. En redes no hay centros con circunferencias alrededor. Son infinitos. Un adolescente por ejemplo. es una persona que puede llegar a ser un centro en la red pero nadie dice que lo es ya. Lo que yo hoy despierto aquí no tiene fin, es muy poco probable que yo pueda evaluar el impacto y el modo en que esta reunión se va a propagar.

En esto de las redes hay que aprender a vivir en tramas abiertas sin 'concentrar poder. Si vemos la reunión como un círculo ésta pretende concentrar un poder y ahí se corta, no hay red Si alguien quiere hacer un círculo cara a cara y olvidarse del codo a codo no hay red, se corta. Esto lo aprendí de gente común, de gente muy simple, de los barrios.

Desde la dirigencia institucional cuando se quiere formar una red generalmente cada uno convoca a su círculo para de ahí pensar lo que se va a hacer con poblaciones objeto. No es usual la rotación de convocatoria. Hoy convoca la escuela, mañana el centro de salud. vecinos de una cuadra. etc.

En la dirigencia no importa tanto qué se hace sino **quién** se va a llevar el proyecto. Por eso cuando me hablan de redes institucionales yo pregunto: ¿dónde las hicieron?, ¿de qué están hablando? ¿qué se hace cuando se dice que vamos a formar redes interinstitucionales". Momentáneamente podíamos montar redes interinstitucionales, pero no permanentemente con la gente del barrio, en cinco, ocho o doce años consecutivos hemos podido tener sostén de acción no así con las instituciones. Son cosas elementales, hay miles de excusas para separarse. En la cultura institucional. se respira la no coordinación

La *incoordinación* es un sistema, todos hacen lo mismo, operan impecablemente descoordinados. Lo digo con toda seriedad. La persona que no entiende de teoría, que no sabe lo que es un sistema me diría que no. En doce años consecutivos en los que trabajé en barrios de la ciudad de Córdoba, he sido testigo de este contrasentido "modelo-aplicación", los profesionales visitantes de distintas instituciones predicaban la coordinación y operaban la descoordinación

sistemática sobre la gente. Profesionales que se criticaban adentro de la Universidad operaron de igual modo en terreno.

Voy a mostrarles imágenes de redes comunitarias de la vida cotidiana en las que pudimos trabajar y cómo fuimos permeando las instituciones. Desde las instituciones me parece que hay otra cultura: no importa tanto que se haga algo sino quién se lo lleva. Es inútil, el que no padece el problema puede postergar la solución para mañana, en cambio, el que lo padece dice: "no importa quién lo haga, la cuestión es que se haga". Son dos percepciones totalmente distintas, son culturas distintas. Una es desde la cultura de las reuniones en donde se dice que es mucho más fácil hablar de algo que hacerla. Otra, por el contrario. Dice que es mucho más difícil ponerse a hablar de esto que salir y hacerlo.

Si uno cae en la trampa estratégica de ponerse a hablar para luego hacer nunca va al borde a trabajar con la gente, nunca "es" la acción. Hay gobiernos que se pasan años en esta trampa. Lo que hace la red es cambiar la direccionalidad, no empieza a ver cómo incluir a la gente en lo que yo traigo sino cómo hacemos nosotros incluimos en lo que la gente ya está haciendo.

Siempre me preguntan: ¿Cómo hacer para abrir una institución y salir de ella?, por que algunos abren las puertas, hablan en el "des": hablan de desmanicomializar y creen que eso es un proyecto. En realidad es una irresponsabilidad porque ¿quién preparó a la gente para el reintegro al lugar?. "Des" no es un proyecto, desinstitucionalizar es irresponsable si no pienso en un "rein". Directamente hay que hablar de "rein" (reintegrar) porque el proyecto tiene que ser asertivo y positivo, sino no es tal.

En Mendoza un intendente me dijo que tenía que anular un programa de violencia. Lo había puesto en San Martín un año y medio antes que yo llegara - yo fui a trabajar a un área violenta. a una población cliente -. Me dice que puso un centro de atención a la violencia familiar para todo el Departamento de San Martín. de 100.000 habitantes. Le digo que es virtual y me pregunta ¿por qué?. Le pregunto: ¿cuántos clientes atendieron el año pasado? hacen la cuenta y había atendido a 45 personas. Le contesto que he atendido a más de 45 personas en el área estratégica donde estoy, que es mucho más chica, teniendo las mismas horas profesionales y con la diferencia de que pudimos hacer seguimientos sistemáticos, ¿Se dan cuenta que es virtual?

La noción de área estratégica dice que vamos a ir a aquellas áreas donde están concentrados los problemas sociales y ahí vamos a armar una **micropolítica social** para esa población, Si los clientes vienen todos de ahí ¿por qué no vamos nosotros para allá!. ¿por qué quedamos en programas selectivos rompiendo esa población en mil millones de pedazos para atenderla?

Fíjense el cuestionamiento que hay ahora en Mendoza porque hay caciques en cada uno de los programas con toda la noción *preventivista* de que la enfermedad me da identidad: a más enfermedad tengo más identidad positiva. porque a más crecimiento en enfermedad más trabajo tengo. El operador "vive" en cuanto la enfermedad crece. Cada cual con esta noción preventiva selectiva, con lenguaje bien cautivo, adentro de cada programa conforman una Torre de Babel impecable, cada uno aprendió a diferenciarse por el lenguaje, no a construir el lenguaje común, cada uno aprendió y se enorgullece de tener un lenguaje distinto. A nosotros no nos es funcional la separación entre salud mental y salud pública. Cuando Ud. acepta trabajar desde el inicio con programas separados no los une más.

Vamos a discutir con los profesionales pero con otra direccionalidad, voy a ir desde el área estratégica hacia la institución central. Al revés no llego nunca más, desde la direccionalidad clásica (arriba-abajo y afuera-adentro) no se llega a los bordes, a la gente y no sabemos por que.

La elección de un área estratégica es una operación profesional sofisticada y hay que saber hacerla, hay que estar posicionados en las poblaciones que sufrirán impactos, Ése es un primer paso para lograr posicionamiento estratégico ante los problemas sociales,

El primero de los puntos del posicionamiento es estar trabajando antes sobre el problema prioritario. Pero ¿qué debemos hacer antes?

Aquí viene otro problema que quería plantear desde las redes, ¿cómo se completa este posicionamiento estratégico?: con la articulación de los equipos a los movimientos de búsqueda de bienestar existentes en las poblaciones. Es lo que nos ocurrió después de la explosión de Río Tercero: tuvimos posicionamiento para leer lo que pasó, para coevolucionar con el problema hasta

disolverlo, Estábamos posicionados desde los recursos que la comunidad va generando ante la previsión de un problema y después en la apropiación de los tiempos y espacios cotidianos.

La red lo que viene a plantear es algo antiguo, ya lo escribimos nosotros en el año 1986: partir de lo que se está haciendo, no de lo que traemos. y poníamos otra palabrita: partir *cotidianamente* de lo que se está haciendo. Cada día debe venir vacío, prepararse para ser llenado, hay que aprender a recibir para poder dar.

El de la red ejerce el poder desde otro punto de vista, es un poder sutil, se apoya en los movimientos que ya existen. no pretende ingenuamente crear movimientos nuevos.

Chesterton en el año 1940 dice: "las personas operan lentamente sobre ideas nuevas". Si quieren incorporar ideas nuevas en una comunidad van a operar lentamente, sobre ideas antiguas se opera rápidamente.

En el siglo pasado José Martí dijo "en América Latina conocer es resolver".

La gente de los barrios suele decirme: "Dr. no se está diciendo que se está haciendo". Cuando hay altos niveles de comunicación y de aprendizaje mutuo de despliegue de acciones - que son los más bellos que hay - la gente dice eso. Nadie tiene que aprender a organizarse para operar Hay modos de organización ya existentes. Por lo tanto el que va de afuera, tiene que aprender a bailar con el baile existente. Su poder lo tiene que ejercer de un modo sutil, subiéndose a la propensión actual, así es el operador en red.

¿Cómo detectamos esa red y nos articulamos a ella? Cooperando en un problema Con esa tarea se disparó esa red. Algunos, "traviosos", desde la investigación clásica, entrevistan a una persona en su domicilio y le preguntan: "¿Qué relaciones tiene Ud.?", por que no tienen ni idea qué es una red. La red se respira. Está preprogramada la acción eficaz en la red. Hay una estructura latente.

En Rio Tercero 15 mil personas se autoevacuaron en 45 minutos sin ninguna ayuda institucional y sabemos lo que estamos diciendo. Salimos a hablar con responsabilidad. no hablamos antes de conocer, conocimos. después publicamos. Los otros sin conocer nada hablaron por todos lados, crearon iatrogénia.

Cuando nosotros expusimos, se paró el jefe de Defensa Civil de la provincia y dijo: .. *Ud. sabe que ahora me cierra. ahora entiendo. yo decía acá hay curro no puede ser a la hora estaba toda la gente posicionada y acomodada en los pueblos vecinos y a la hora y media me estaban llamando de redes de España y otros lugares sin preguntar dónde estaban sus parientes todos sabían dónde estaban. Yo tengo experiencia en catástrofe no es usual que esto ocurra*". Esto es una obra de las redes, generalmente pasa que las instituciones, los dispositivos institucionales están marginados respecto de esas redes, por eso estamos donde estamos. Es más, cuando uno de nosotros pasamos de la vida cotidiana a la vida institucional, pasamos de un sistema en el que actuamos con las manos y las piernas a otro donde estamos deliberando todo el día qué es lo que vamos a hacer. Nos transformamos en seres abstractos cuando pasamos a un lugar institucional.

Las redes constituyen otro modo de posición ante el conflicto: lo alterno. No se negocia, ni se pelea, sino que se hace otra cosa. Cuando venía gente de afuera los vecinos nos decían: "Dr. déjelos, no se pelee con ellos, cuando ellos obtengan lo que necesitan se van a ir solos, sigamos haciendo lo nuestro". La red plantea una posición alterna ante el conflicto, no lucha ni se opone o negocia, hace otra cosa.

Una trampa democrátista es que le devuelven a la gente la información por estratos, ¿por qué no devolver la información colectiva por área y por cuadra?..., van a ver cómo les corrigen todo. Hay que devolver la información del modo en que se generó.

En Red se parte siempre de la capacidad terapéutica disponible en la población. La capacidad de transformación existente ante un problema prioritario.

La operación básica de la estrategia de la conquista es poner al otro en mendicante para luego operar cómo salvador. *Por* eso tiene que haber una operación primaria que es victimizar, vulnerabilizar relacionándose con la gente nada más que desde lo que ella no puede.

Cuando nos llama una maestra por algún problema con un alumno, lo que le pedimos es que nos diga en qué cosas anda bien ese chico; le tendemos así, una trampa, ya que no puede ser que el chico no tenga ninguna conducta funcional. Muchas maestras cuando empezaron a poner las

conductas funcionales en el informe de derivación me dijeron: "Sebastián: no te lo envío al chico, encontré puntas para trabajar".

Conocer es resolver Ud. no está leyendo que está operando, éste es el ámbito en el que yo me manejo. Por lo tanto cada concepto que les voy diciendo nos ha generado operaciones para salir del problema.

Otro código básico, elemental: el simbolismo del tejido. Los pueblos antiguos decían "*ved el mundo como si éste fuera un tejido*". Son analogías para entender y para trabajar. Digo esto porque algunos hablan de la red como una entidad en sí misma, esto porque falta de conocimiento del trabajo con lo simbólico.

Este símbolo es antiguo. Por ejemplo, la noción de centro en red no es la noción de centro de los grupos. El líder en red no es igual al líder de los grupos. Acá mueren o nacen los trabajos comunitarios. El acoplamiento estructural con liderazgos locales nos abre hacia más gente o quedamos encerrados en un círculo. .

La palabra clave es **confianza**. Sigue siendo la palabra.

Si observamos la filminas tenemos otro ejemplo: el programa "Cambio Rural" del INTA divide a productores que supuestamente no se autogestionan en grupos. En la práctica cotidiana, el vecino o productor no exitoso cada vez que tiene problemas recurre al productor que tiene éxito. Pero el programa de "Cambio Rural" forma grupos de autoayuda con todos los productores que no tienen éxito. Se está aislando al Programa de los recursos comunitarios que tienen porque hay gente que en

la misma circunstancia ha encontrado soluciones. Cuando Ud. saca una persona y la mete en el grupo institucional lo está sacando de alternativas que tiene en la misma población. se pretende crear alternativas nuevas en lugar de basarse en lo que la gente ya está ensayando. Hay que aprender a buscar soluciones. Cuando hay trabajo comunitario se optimiza el trabajo profesional.

No es prevenir algo en forma lineal al problema enfrentándolo, sino que es fomentar la salud primordial existente en el área para ir sitiando los problemas. Es otro tipo de relación que yo establezco con los fenómenos, que para nosotros, en el ámbito comunitario ha resultado mucho más estratégico. Cuando alguien dice de esta gente que son marginados hay que preguntarse ¿respecto de que, de quienes? ¿respecto del profesional o respecto de dos o tres pautas de clase media que llevamos de afuera? ¿o aislado respecto de la estructura migrante de referencia?...

Si uno ignora los movimientos de búsqueda de bienestar que ya existen corremos estos riesgos.

Para pensar en redes se debe poder ver cuáles son las relaciones que la gente del lugar establece. Ellos distinguen a los verdaderos amigos de los parientes, aquellos con los que se tiene confianza y por ende se es confidente. Con los parientes se tiene confianza pero no se es confidente como con los amigos. La gente no concibe una idea si no es funcional. La llegada para ayudar no es el concepto estático y descriptivo.

¿Cómo concebimos una familia de Alto Riesgo en el trabajo comunitario? una familia de alto riesgo es aquella con la cual cuesta muchísimo armar una entrada, no se sabe por dónde empezar a ayudar. Éste sería el concepto funcional comunitario. La familia de riesgo es aquella que no responde al abrazo éste es nuestro modo - no ya de pensar - sino de respirar.

En una carta de 1878 del cura Brochero - la letra está toda temblequeada porque el tipo viene llegando en una mula - se ve una clave que a nosotros nos sirvió para el tema de las redes interinstitucionales. Apenas llegada, el cura del lugar reta a Brochero porque le dice que le está casando gente del curato de él y no se tiene por qué meter. Brochero le contesta y en su carta aparece una estrategia de abordaje interesante.

Ahí Brochero le contesta: "*amigo mío, aunque usted me trata con tanta etiqueta yo lo trato y lo voy a tratar como siempre: dándole el dulce título de amigo*" Brochero lo pone en una categoría de la vida cotidiana porque si entra a categorías institucionales te separas de por vida. El lo pone en una categoría que es el de la madre del cura el otro habla de "curatos", que es una categoría burocrática. que se refiere a una repartija de áreas. Luego le contesta que él puede casar a toda la gente que quiera de su curato. Lo que importa desde la vida cotidiana es que las cosas se hagan. no quien las haga. Desde aquí, desde la cultura de la Vida Cotidiana de América fuimos articulando Instituciones a redes de Cooperación. Desde las mingas, formas de cooperación heterárquicas genuinamente Americanas, fuimos permeando instituciones jerárquicas.