

Sistemas Alimentarios Sostenibles



¿Cómo transformar nuestro territorio? Redes y Abordajes Multiactorales

Ciclo de Capacitaciones SAS - 2021

ANTES QUE NADA... **¡HOLA!**

Este manual busca complementar los contenidos desarrollados en el **Módulo 1 del Ciclo de Capacitaciones SAS 2021 - “Redes y Abordajes Multiactorales”**. El objetivo es aportar algunas herramientas que permitan fortalecer las capacidades de tu organización, para que puedas lograr transformaciones más poderosas y sustanciales en tu comunidad.

¿QUÉ VAS A ENCONTRAR? El manual tiene contenidos teóricos, que buscan definir algunos términos como desarrollo local, territorio, gestión asociada y redes, entre otros. La idea es que estos conceptos puedan servir como enfoque o marco de referencia para pensar nuestras comunidades y los modos en que podemos intervenir en ellas y transformarlas.

Al mismo tiempo, vas a encontrar dinámicas y herramientas prácticas para aplicar los diferentes conceptos a tu organización y a la comunidad en la que trabajás todos los días.

¡ALLÁ VAMOS! Sabemos que trabajar en y/o con territorios y comunidades es un desafío constante y que muchas veces la realidad nos parece inabordable. Sabemos también que en muchas ocasiones no encontramos el tiempo para deternos a pensar cómo mejorar lo que venimos haciendo.

Por eso esperamos que este manual ayude a poner esa “pausa”, a reflexionar y contribuir a que tu organización alcance más y mejores resultados. Dicho de otro modo, esperamos que estos contenidos ayuden a tu organización a seguir mejorando la calidad de vida de las personas de tu comunidad.

¡IMPORTANTE! Desde el Índice podés hacer “click” en los subtítulos de cada apartado para ir directamente a ellos ;)

ÍNDICE

TERRITORIO Y TERRITORIALIZACIÓN	3
• ¿Qué entendemos por territorio?	4
• ¿Cómo es y cómo puede ser nuestro territorio?	4
• Constructores de territorio	4
• Actores locales y agentes de desarrollo	5
• Dinámicas de relacionamiento	5
• El territorio desde una perspectiva de Desarrollo Local	7
• ¿Qué significa “territorialización”?	12
• Preguntas clave para diseñar un proyecto social	15
DINÁMICAS PARA PENSARNOS EN PERSPECTIVA DE DESARROLLO	16
• Definiendo mi territorio: Mapa comunitario	16
• ¿Cómo saber en qué tipo de contexto estoy?	18
REDES Y ABORDAJES MULTIACTORALES	21
• ¿Qué significa “redes y abordajes multiactorales”?	22
• ¿Por trabajar con otr@s?	23
• Ventajas y desventajas de trabajar en red	25
• ¿Cómo seleccionamos con quiénes trabajar?	28
• Condiciones para el éxito colectivo	30
• Los niveles del cambio social sistémico	33
DINÁMICA PARA TRANSFORMAR NUESTROS TERRITORIOS DE FORMA COLABORATIVA Y MULTIACTORAL	34
• Pensando con quiénes y cómo vincularnos: Mapa de actores y recursos	



Territorio, Territorialización y Desarrollo

¿Qué entendemos por territorio?

Un territorio es un espacio geográfico delimitado, que se circunscribe a una unidad administrativa (un barrio, un municipio, una provincia, un país, una región, el mundo). Pero cuando hablamos de territorio hacemos referencia a algo más que a su fisonomía o sus límites geográficos y fronteras. Hablamos de un espacio que, además de fronteras espaciales, es construido socialmente. Y esto, ¿qué quiere decir?

Que somos las personas y las organizaciones que habitamos los territorios los que los dotamos de sentidos. Los que, a través de los vínculos que generamos entre nosotros y con el ambiente, a través de los usos que hacemos, le damos identidades particulares y lo llenamos de culturas, historia, sentidos. Donde vamos construyendo nuestra memoria y nuestro sentido común.

Como nosotros vamos cambiando, y nuestros vínculos (entre nosotros y con el medio ambiente) también, un territorio es, antes que nada, un espacio dinámico, donde intervienen diferentes dimensiones (social, política, económica, ambiental, cultural, educativa, tecnológica, etc), y donde existen relaciones de poder y asimetrías.

Si bien tiene características que le son propias, cualquier territorio forma parte de una realidad más amplia que influye en sus dinámicas, problemáticas y potencialidades internas: todo territorio se vincula directa e indirectamente con el 'afuera' y que necesita del 'afuera' para desarrollarse.

¿Cómo es y cómo puede ser nuestro territorio?

Constructores de territorio

Cuando hablamos de "constructores de territorio" hablamos de todas aquellas personas y organizaciones que habitan un territorio determinado y actúan en él. Pero, ¿quiénes son?

- Organizaciones sociales: organizaciones de base, formales (con personería jurídica) e informales (sin personería jurídica), fundaciones, asociaciones civiles, etc.

- Sector público: instituciones del Estado que están o intervienen en nuestra comunidad (ya sean de carácter municipal, provincial o nacional): desde un centro de salud hasta un ministerio
- Empresas
- Sector educativo: jardines de infantes, guarderías y centros de primera infancia, escuelas primarias y secundarias, terciarios, universidades, etc.

Actores locales y agentes de desarrollo

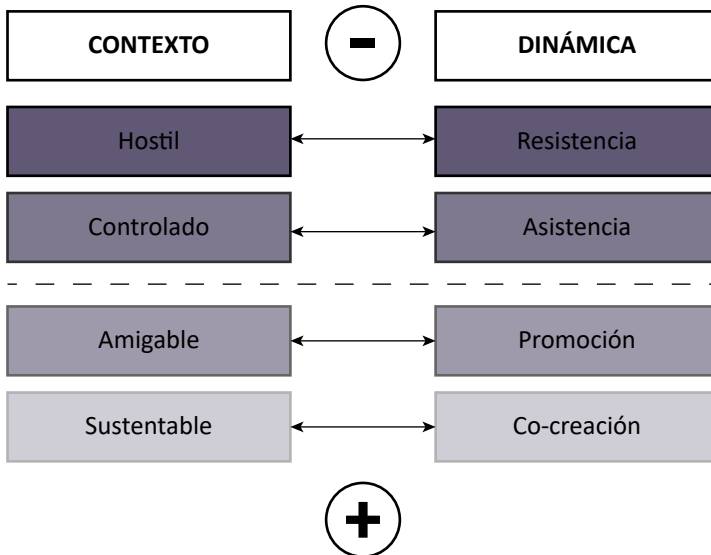
- Un “actor local” es un individuo, grupo u organización, que desempeña un rol específico en la comunidad.
- El “agente de desarrollo”, en cambio, se define en el terreno de la acción, siendo portador de propuestas que tienden a aprovechar mejor las potencialidades locales. Esto es, un agente de desarrollo es un actor local que, además de cumplir su función estrictamente hablando, busca que su accionar impacte positivamente en la comunidad para mejorar la calidad de vida de las personas que la habitan, o de una parte de ellas.

Dinámicas de relacionamiento

Mucho de lo que pasa en nuestras comunidades tiene que ver con cómo nos vinculamos entre nosotros. Cómo las personas y organizaciones que los habitamos nos relacionamos. La forma en que estos vínculos se produzcan delimitará nuestras posibilidades de transformación o bien nos indicará sobre qué aspectos nos conviene empezar a pensar para incidir y transformar nuestra realidad.

Dinámicas de relacionamiento

Mucho de lo que pasa en nuestras comunidades tiene que ver con cómo nos vinculamos entre nosotros. Cómo las personas y organizaciones que los habitamos nos relacionamos. La forma en que estos vínculos se produzcan delimitará nuestras posibilidades de transformación o bien nos indicará sobre qué aspectos nos conviene empezar a pensar para incidir y transformar nuestra realidad.



Contextos hostiles con dinámicas de resistencia

- Gran dispersión de pequeños esfuerzos: Visión fragmentada, Recursos atomizados, Los actores locales trabajan de forma aislada
- No existen espacios supra-institucionales o redes colaborativas ni tampoco referentes comunitarios
- Prevalece el conflicto de intereses y la puja por ganar espacios de poder

Contextos controlados con dinámicas de asistencia

- En general en territorios con un polo económicamente dinámico y una realidad social fuertemente desarticulada.
- Los recursos locales en este contexto tienden a estar concentrados y administrados de forma centralizada.
- Cada quien actúa según sus propias lógicas sectoriales, no existen espacios multiactorales. Uno de los actores locales (por lo general el Estado o una o varias empresas grandes) controla y define la dinámica de relacionamiento a partir de prácticas de asistencialismo.

Contextos amigables y dinámicas de promoción

- Usualmente, este tipo de contexto es característico de aquellos entornos que muestran signos de querer orientarse hacia formas integrales de desarrollo.

- Existen espacios de diálogo y diseño de ideas y pensar alternativas de acción complementarias.
- Armonía de intereses: los recursos locales están disponibles, son intercambiables y pueden agregarse.

Contextos sustentables con dinámicas de cocreación

- Generalmente se producen en entornos que han logrado una forma de desarrollo integral.
- Existe una agenda de desarrollo local consensuada. Los distintos actores locales conocen en profundidad la agenda de los demás e interactúan y cooperan estratégica y operativamente para contribuir con el logro de los objetivos individuales y colectivos.
- La comunidad moviliza recursos endógenos y exógenos y tiene una actitud proactiva y receptiva.

El territorio desde una perspectiva de Desarrollo Local

El Desarrollo Local es un proceso de generación de capacidades a nivel comunitario que, centrado en la mejora de la calidad de vida de las personas, promueve el crecimiento social, económico y político de forma autosostenida, equitativa y respetuosa del ambiente.

El Desarrollo Local busca fomentar la actividad productiva, generar empleos genuinos y sentimientos de identidad y pertenencia hacia la comunidad, articular políticas de desarrollo social y desarrollo económico, promover la participación activa de las instituciones y organizaciones locales y promover el fortalecimiento institucional y municipal.

Algunas características:

- Es un proceso que desarrollan personas y organizaciones desde la propia comunidad que habitan, y que involucra las diferentes dimensiones que hacen a nuestra vida (económica, social, ambiental, tecnológica, política-institucional, educativa, cultural, deportiva).
- Es un proceso en el que intervienen diferentes actores y sectores de la sociedad: personas, organizaciones sociales formales e informales, establecimientos educativos de diferentes niveles (jardines de infantes y guarderías, escuelas

primarias y secundarias, universidades, terciarios, etc), instituciones del Estado (municipales, provinciales, nacionales) y empresas.

- Se estructura tomando en cuenta la identidad propia de cada comunidad y sus particularidades locales.
- Es planificado y estratégico: requiere identificar los desafíos, ventajas y oportunidades para el desarrollo, definiendo posibles escenarios futuros y asociar y comprometer a la comunidad en la definición y logro de metas.

El Desarrollo Local es entonces un proceso a través del cual:

- Nos miramos y miramos nuestra comunidad, pensando en el presente pero también imaginando futuros (posibles y deseables).
- Identificamos, junto con otras personas y organizaciones que habitan, conocen y actúan en nuestra comunidad, cuáles son las problemáticas y oportunidades que existen, incluyendo siempre que sea posible a la población que se ve directa o indirectamente afectada por dichos temas.
- Definimos, de manera conjunta, cuáles de estas problemáticas y oportunidades resultan más importantes o prioritarias.
- Ideamos y diseñamos estrategias, programas, planes, iniciativas y acciones que nos permitan resolver o abordar las problemáticas que identificamos como prioritarias y/o aprovechar las oportunidades.
- Implementamos estas diferentes líneas de acción, poniendo a disposición recursos (económicos, simbólicos - como legitimidad, prestigio, etc -, materiales, habilidades, conocimientos y experiencias) para transformar la realidad.
- Evaluamos lo que hemos hecho y lo que estamos haciendo, para ver si necesitamos reformular nuestras propuestas, si estamos alcanzando nuestros objetivos y si, en definitiva, estamos logrando mejorar la calidad de vida de las personas que viven en nuestra comunidad.

¿Cómo decidimos qué es “más importante” o “prioritario”?

Por supuesto, cuando hablamos de mejorar la calidad de vida de las personas que viven en una comunidad, todo es importante. Pero si ponemos todos los temas que nos preocupan y les asignamos el mismo grado de importancia, el Desarrollo Local se vuelve un proceso imposible, más aún si tenemos en cuenta que las diferentes problemáticas que se presentan en nuestras comunidades generalmente se encuentran asociadas entre sí de una u otra manera.

Existen al menos 4 criterios a tener en cuenta para definir lo que resulta más “prioritario”:

Urgencia. Cuando vivimos y trabajamos en una comunidad cuya población cuenta con necesidades básicas insatisfechas (alimentación, salud o vivienda digna a modo de ejemplo), abordar estas temáticas resultará lo más importante, porque de ello depende que las personas que viven en una comunidad determinada puedan no sólo mejorar su calidad de vida, sino fundamentalmente subsistir.

Capacidad de intervención: ¿Cuán abordable es para nosotros este tema? Ligado al primer criterio, se encuentra el segundo. Es probable que muchas de las problemáticas que resultan urgentes en una comunidad sean de carácter estructural y, quienes actuamos en una comunidad, tengamos una capacidad muy limitada de intervención, al menos en el corto y mediano plazo (1 año por ejemplo). Esto no significa esto que debemos dejar debajo de la alfombra estas problemáticas, pero sí que tal vez nos convenga (para producir alguna transformación en nuestra comunidad) centrar nuestra atención en problemáticas que tal vez están vinculadas a estas problemáticas pero son más fácilmente abordables por quienes habitamos y conocemos nuestra comunidad.

A modo de ejemplo, si identificamos que gran parte de los niños y niñas de nuestra comunidad se encuentran malnutridos, tal vez no nos sea posible garantizar una alimentación sana y adecuada, pero sí nos sea posible comenzar a trabajar en algunos barrios para brindar información en alimentación a los hogares, impulsar la compra colectivas de alimentos para abaratar los costos o fortalecer a los comedores que existan para que mejoren la organización de los alimentos que reciben y brinden a niños y niñas una alimentación lo más equilibrada posible.

Si bien probablemente no estemos resolviendo la malnutrición infantil, estaremos realizando una mejora sobre este tema. Mientras tanto, vincularnos con otras organizaciones que quieran trabajar esta temática y tratar de posicionar este tema en la sociedad puede ayudarnos a darle más impulso y lograr que otros intervengan, de modo de, al menos pasito a pasito, resolver esta problemática.

“Conocimiento de causa”. En muchas ocasiones, cuando pensamos en las problemáticas que existen en nuestra comunidad, pensamos únicamente en lo que nos resulta preocupante, pero no en nuestras capacidades y conocimiento sobre las temáticas que estamos identificando como problemáticas. A la hora de diseñar e implementar iniciativas, es crucial que conozcamos la temática sobre la que vamos a trabajar, fundamentalmente porque el conocimiento y experiencia que tengamos en el/los temas que decidamos priorizar, garantizará que nuestras ideas y nuestras acciones sean más acertadas. Al mismo tiempo, resulta fundamental preguntarse si lo que identificamos como problemática lo identificamos nosotros o también la población que se ve afectada por la misma, y si la visión que tenemos es la misma que la que tiene dicha población.

Población afectada. Por último, tal vez convenga preguntarnos en qué medida nuestra comunidad se ve afectada por las problemáticas que hemos identificado. ¿Afecta a gran parte de la población o a una porción muy reducida? ¿Conocemos en profundidad a la población afectada y su opinión y visión sobre el problema? ¿En qué medida podemos participar de la definición de la problemática?

Dimensiones del Desarrollo Local

La realidad de cualquier comunidad es compleja y hay muchas dimensiones que intervienen en ella y en sus problemáticas y oportunidades de desarrollo. Si bien es cierto que todas las dimensiones que hacen a nuestra vida se entrecruzan y vinculan entre sí, es importante que podamos, al menos como ejercicio, diferenciar algunas dimensiones desde las cuales propiciar el desarrollo local. **Este ejercicio es importante porque nos permite hacer un recorte de la realidad en la que vivimos y, en cualquier caso, hacerla abordable.** Si miramos nuestra comunidad como un todo, se nos vuelve muy difícil pensar cómo transformarla positivamente o por dónde empezar a hacerlo.

- **Dimensión económica:** vinculada con los recursos y actividades económicas y a las variables que influyen en la disponibilidad/no disponibilidad de los mismos (por ejemplo: estacionalidad de algunas actividades económicas, empleo/desempleo, ingresos/salarios, convocatorias, subvenciones, planes estatales o empresariales, etc).



- **Dimensión social:** vínculos y lazos sociales entre personas y grupos, acceso a recursos, diversidad, igualdad, identidad de la comunidad, valores, ideas, mitos y costumbres, tejido de organizaciones sociales y vínculo entre ellas, situación en relación con la vivienda y los servicios públicos.
 - **Dimensión ambiental:** recursos naturales existentes, disponibilidad de los mismos y formas de usarlos, capacidad de protección del medio ambiente y de utilizar los recursos de forma sostenible (garantizando que las futuras generaciones también podrán contar con estos recursos).
- Dimensión educativa: oferta educativa e instituciones dedicadas a la educación, niveles de acceso, deserción escolar, inclusión educativa, acceso a educación formal e informal.
- **Dimensión salud:** oferta e instituciones orientadas a la salud, acceso a la salud y cobertura, problemáticas vinculadas (por ejemplo: temas de alimentación o de acceso a alimentos, acceso y disponibilidad de medicamentos, consumo de sustancias psicoactivas, entre otras).
 - **Dimensión educativa:** oferta educativa e instituciones dedicadas a la educación, niveles de acceso, deserción escolar, inclusión educativa, acceso a educación formal e informal.

- **Dimensión Cultural y Deportiva:** Oferta cultural y deportiva, acceso a la cultura y el deporte como derecho (por ejemplo: existencia de bibliotecas, centros culturales, museos, canchas de fútbol, torneos de rugby o clases de danza como oferta, pero además, ¿participan las personas?)
- **Dimensión Político-Institucional:** Instituciones públicas existentes, vínculo entre las instituciones públicas y la comunidad, cobertura de derechos para diferentes poblaciones, políticas públicas, recursos disponibles y su distribución y llegada a las comunidades. Articulación entre sectores.
- **Dimensión Tecnológica:** acceso a recursos tecnológicos por parte de la población y capacidad de uso (por ejemplo: si todas las personas de la comunidad tienen un celular, ¿saben cómo usarlo?)

¿Qué significa “territorialización”?

La palabra territorialización hace referencia al proceso mediante el cual pensamos las intervenciones sociales desde los propios territorios. Este proceso implica no sólo contextualizar nuestras implementaciones acorde a cómo es nuestro territorio, sino también identificar las problemáticas y diseñar nuestras intervenciones acorde a la realidad en que las mismas se implementarán.

Este componente cobra particular importancia en la medida en que sólo podremos ser capaces de abordar las problemáticas sociales si conocemos cuáles son, cómo se materializan y cristalizan en espacios concretos y pensamos desde allí cuáles son las estrategias más apropiadas para resolverlas.

Ahora bien, partir de la base de que nuestras comunidades presentan particularidades (características físicas y sociodemográficas específicas, recursos disponibles y uso de los recursos - económicos, materiales, infraestructuras, naturales, tecnológicos, conocimiento, institucionales, etc -, culturas, costumbres, ideas e identidades y actores y dinámicas de relacionamiento) no debe hacernos perder de vista que, por un lado, toda comunidad local forma parte de un entramado más grande con el que se vincula: toda comunidad forma parte de un contexto más amplio como puede ser un municipio, una provincia, un país o una región. Y estos contextos más grandes influyen de forma directa e indirecta tanto en las características particulares de cada comunidad como en sus posibilidades y potencialidades de desarrollo.

Por añadidura, podemos encontrar problemáticas similares en diferentes comunidades. De este modo, hablar de territorializar y de particularizar o caracterizar cada comunidad no significa olvidarnos de la existencia de similitudes entre diferentes territorios ni debe suponer pensar que nuestras comunidades son las únicas que se ven atravesadas por determinadas problemáticas. En todo caso, se trata de analizar nuestros territorios teniendo en cuenta al mismo tiempo las particularidades y las generalidades.

En este mismo sentido, cabe destacar que aunque el “título” de una problemática puede ser el mismo en muchas comunidades (por ejemplo, “malnutrición infantil”), pero el modo en que ésta se presenta en cada comunidad (barrio, municipio, provincia, región) presenta variaciones en diversos sentidos:

¿De qué estamos hablando? ¿Cuál es el problema? Por ejemplo, si el problema general de muchas comunidades de la malnutrición infantil, ¿será la misma estrategia la que debemos diseñar e implementar en una comunidad donde la principal causa sea la desnutrición que en una donde sea el sobrepeso?

En la proporción / dimensión que tiene el problema. Otro aspecto que varía en cada territorio es la magnitud de la problemática. Esto es, ¿a cuántas personas afecta el problema y qué proporción de la población total representa? Si un problema afecta al 50% de la población en un territorio, deberemos pensar estrategias menos focalizadas y que probablemente requerirán más recursos que si hablamos de un problema que afecta al 5% de la población.

En a quiénes afecta y cómo les afecta. Esto implica tratar de responder de la forma más exhaustiva posible quiénes son los grupos afectados de forma directa e indirecta. No sólo caracterizando, por ejemplo, su edad, sino también otros aspectos como situación socioeconómica de los hogares, hábitos alimentarios, si acuden a la escuela por ejemplo... Toda la información que podamos recolectar nos ayudará a definir de forma más asertiva nuestras intervenciones. Por poner un ejemplo, no será lo mismo diseñar e implementar una estrategia para abordar la malnutrición infantil de niños de menores de 3 años que de momento se alimentan exclusivamente 1 vez por día que hacerlo con niños de 5 años que reciben 3 comidas diarias.

En las percepciones que tiene la población local sobre la problemática y sobre la temática (cultura local). Con frecuencia, este factor no suele ser tenido en consideración pero es también un aspecto central que presenta variaciones en los territorios, fundamentalmente porque la cultura local (ideas, percepciones, saberes, prácticas) incide y funciona muchas veces como habilitador o limitante de determinadas estrategias. Por ejemplo, si queremos abordar la malnutrición infantil en una población que cree que los productos panificados son el alimento de mayor calidad nutricional y que tomar gaseosa todos los días es un hábito alimentario que no hace mal, probablemente tengamos que acercar conocimientos sobre nutrición y calidad alimentaria. En cambio, si trabajamos en un territorio en donde la población conoce las propiedades nutricionales de los alimentos y las necesidades alimentarias según grupo etario, pero basa la dieta infantil en panificados porque no puede acceder a otro tipo de alimentos, quizás el elemento pedagógico/educativo no sea nuestro foco, ya que no es ésto lo que estaría imposibilitando la adopción de hábitos alimentarios saludables.

En los recursos disponibles para plantear un abordaje (tanto recursos naturales como físicos, simbólicos, económicos, político- institucionales, etc). Este factor, que como el resto varía territorialmente, es tal vez el más sencillo de identificar y clarificar. No será lo mismo diseñar e implementar estrategias que aborden la malnutrición infantil en comunidades con acceso a agua (y, en consecuencia, con mayores posibilidades de garantizar la salubridad alimentaria) que en comunidades que no cuentan con este acceso; no será lo mismo lo que debemos hacer en comunidades donde los programas estatales de asistencia alimentaria que en comunidades donde éstos no existen; no será lo mismo pensar un abordaje donde existen redes de accesibilidad y transporte que llegan al territorio que si planteamos abordar este problema en comunidades rurales aisladas, etc.

En los actores existentes y sus vínculos. La presencia de actores (personas y organizaciones sociales formales e informales como asociaciones, ONG, comedores, cooperadoras escolares, etc, instituciones del sector público y empresas), lo que están haciendo (por el tema que nos convoca y por otros) y las formas que éstos tienen de vincularse también varían territorialmente e influyen en las posibilidades que tenemos de pensar e implementar estrategias más integrales y de largo plazo.

Si trabajamos en una comunidad donde existen diferentes actores que están dispuestos a cooperar entre sí, probablemente podamos diseñar y pensar estrategias en donde cada quien aporte una parte del abordaje. Al mismo tiempo, si existe algún grupo u organización que ya se encuentra trabajando en la problemática, seremos capaces de aprovechar lo que ya se ha hecho o se está haciendo y fortalecerlo o profundizarlo.

En el otro extremo, si la comunidad no cuenta prácticamente con actores locales o las dinámicas de relacionamiento son conflictivas y hostiles, quizás tengamos que pensar estrategias más individualizadas al principio y formas de alentar la cooperación y el trabajo asociado a nivel local para evitar que los recursos disponibles sean distribuidos de la manera más efectiva y equitativa posible, garantizando soluciones asertivas.

Preguntas clave para diseñar un proyecto social desde y para nuestros territorios

En resumen... Podemos definir que las siguientes son preguntas clave para diseñar un proyecto social desde nuestro territorio:

- ¿Cuál es el problema / oportunidad? (Descripción detallada)
- ¿Cuáles son sus causas y consecuencias/efectos?: Globales y locales, Limitantes y Habilitantes
- ¿A quiénes afecta? ¿Qué características tienen estos colectivos? ¿Se trata de personas con diferentes culturas o de diferentes generaciones? ¿Hay diferencia de género? ¿Conocemos a la población que se ve afectada?
- ¿Cómo se percibe el problema? ¿Qué ideas, mitos y costumbres hay asociados con este tema?
- ¿Cuánto afecta? (Datos, evidencias)
- ¿Dónde afecta? (Territorio concreto: barrio, municipio, comunidad)
- Recursos disponibles (materiales, físicos, tecnológicos, humanos, simbólicos, económicos, organizacionales, etc)
- ¿Quiénes están haciendo algo por ello? (Empresas, sector público, organizaciones sociales) ¿Quiénes son específicamente 'locales'? ¿Qué están haciendo? ¿Qué NO ha funcionado? ¿Qué SÍ ha funcionado?



DINÁMICAS PARA PENSARNOS EN PERSPECTIVA DE DESARROLLO

Definiendo mi territorio: Mapa comunitario

El objetivo de esta dinámica es conocer cuál es la definición de “comunidad” que tenemos, así como sus principales características. Como se mencionó anteriormente, una “comunidad” forma parte de un espacio físico, geográfico y político, pero es mucho más que eso. Incluso, en muchos casos, las delimitaciones formales (barrios, municipios, provincias), no coinciden con nuestra percepción de “comunidad”.

Por eso es importante que definamos, desde nuestra propia interpretación y realidad cotidiana, qué entendemos por “comunidad”, porque eso nos ayudará a comprender mejor cuáles son las problemáticas y oportunidades que se presentan, sobre qué territorio nos proponemos actuar para transformar la realidad y quiénes son las personas y organizaciones que lo habitan, intervienen y construyen.

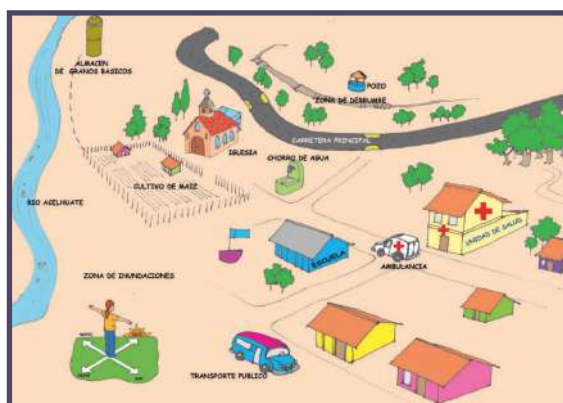
¿Cómo se hace el “Mapa comunitario”?

- 1) Sobre un afiche o papel grande blanco, dibujamos el lugar que llamamos “comunidad” y su delimitación (trazado de calles, barrios / comunidades aledañas, etc.).
- 2) Incorporamos los recursos naturales - si aplica - (ríos, montañas, cerros, etc.) y las infraestructuras sociales (escuelas, unidades sanitarias / hospitales, policía, registro civil, plaza, museo, biblioteca, etc).
- 3) Identificamos nuestras propias viviendas.
- 4) Marcamos lugares de conflicto / peligro, sectores de interés, lugares que representen algo importante para nosotr@s o para la memoria de nuestra comunidad.

Materiales: 1 afiche o papel blanco grande por grupo, marcadores o lápices de colores (varios por grupo). ¿Podemos usar nuestra creatividad? ¡Sí! Podemos por ejemplo agregar materiales que encontremos cerca, por ejemplo: hojas de árboles, troncos, piedras, arena, etc.

Consejo: Hacer esta actividad de forma grupal. Cuantas más personas participen más rica y completa será la visión que tengamos de nuestra comunidad. Para hacer el mapa, formar grupos de hasta 6 personas.

Un ejemplo podría ser algo como esto...



¿Cómo saber en qué contexto estoy?

Unas páginas atrás hablábamos de la importancia de conocer nuestro contexto. Decíamos que mucho de lo que pasa en nuestras comunidades tiene que ver con cómo nos vinculamos entre nosotros. Saber en qué contexto estamos viviendo y trabajando nos permitirá definir mejor nuestros horizontes posibles. Dicho de otro modo: qué nos conviene hacer, qué podemos hacer, cuáles son nuestros límites y cuáles nuestras posibilidades y potencialidades.

Por esto, esta dinámica sirve de “autodiagnóstico” y busca que puedas mirar tu comunidad con realismo, para transformarla positivamente.

¿En qué consiste?

Es un test sencillo, en el que tendrán que asignarle un puntaje a cada oración. El puntaje va del 1 al 5, siendo 1= Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo.

Cuantas más personas y organizaciones de la comunidad participen, más posibilidades habrá de que el test refleje la realidad. Hacerlo con otr@s nos permite incorporar sus miradas y perspectivas y no quedarnos solamente con la nuestra.

Importante! Cuando hablamos de “organizaciones” hacemos referencia a organizaciones sociales formales o informales (grupos que trabajan en la comunidad, ONG, asociaciones civiles, fundaciones, etc), empresas y sector público o estatal (secretarías, ministerios, áreas de gobierno del municipio, la provincia o el país).

¿Cuán de acuerdo estamos con cada una de estas frases?	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
Las personas y organizaciones que existen en nuestra comunidad se conocen mucho entre sí (además de saber nombre de cada quien, saben lo que se está haciendo)					
Las personas y organizaciones de nuestra comunidad dialogan en torno a cuáles son los problemas y oportunidades que existen en la comunidad y buscan trabajarlos de forma conjunta.					
Las personas y organizaciones que existen en nuestra comunidad comparten los recursos existentes y buscan modos de conseguir recursos adicionales de manera conjunta.					
Existen en la comunidad redes o grupos integrados por organizaciones de diferentes sectores (organizaciones de la sociedad civil, empresas, Estado)					
En nuestra comunidad los recursos provienen de diferentes fuentes (Estado, empresas, organizaciones sociales) y su distribución se decide acorde a una agenda de desarrollo planteada entre muchos sectores y actores.					

Resultados:

- Si la mayor parte de tus respuestas se ubica en el puntaje 1, el contexto en el que se encuentra tu comunidad es el de “Hostil - Resistencia”.
- Si tus respuestas se ubican mayoritariamente en los puntajes 1 y 2, tu comunidad se encuentra en el contexto “Controlado - Asistencia”.
- Si tienes la mayor parte de las respuestas concentradas entre los puntajes 3, 4 y 5, tu comunidad se encuentra en “Amigable - Promoción” Si todas las respuestas se ubican entre los puntajes 4 y 5, el contexto en el que se encuentra tu comunidad es el de “Sustentable - Co-Creación”.

Recomendaciones a partir del resultado:

Este test no es un juicio moral sobre tu comunidad. Es decir: acá no se trata de decir si “está bien” o “está mal”, sino de pensarnos como territorio para ver qué cosas son posibles hoy y qué cosas no. De este modo, podremos diseñar nuestras estrategias y tratar de dibujar un camino que vaya hacia nuestra situación deseada, desde lo que es posible y desde lo que tenemos hoy como punto de partida.

Como mencionamos más arriba cuando explicamos los diferentes contextos, los escenarios “Amigable - Promoción” y “Sustentable - Co-creación” son los que resultan generalmente más difíciles de conseguir, pero los que propician procesos de desarrollo comunitario más integrales y colaborativos, lo que permite mejorar de forma más efectiva la calidad de vida de las personas que habitan en una comunidad.

A modo de ejemplo, si el resultado de tu test ha dado que tu comunidad se encuentra en un contexto “Hostil - Resistencia”, no te desanimes!!! Hay muchas comunidades en estos contextos y es posible cambiar el rumbo, aunque por supuesto esto requerirá un esfuerzo mayor que si nos encontramos en un contexto “Sustentable - Co-creación” o “Amigable - Promoción”. Se trata de ir “escalando” o subiendo los niveles de colaboración intra-comunitarios, y no de subvalorar nuestras capacidades o de pensar que es imposible cambiar.

No todo depende de nosotros como personas ni como organizaciones, pero está claro que si empezamos a pensarnos como agentes de desarrollo capaces de intervenir en nuestras comunidades, aquellas cosas que sí podemos cambiar y que sí es posible transformar, serán más fácil de encauzar hacia un proceso positivo cuyo horizonte sea el bienestar general.



Redes y abordajes Multiactorales

¿Qué significa “redes y abordajes multiactorales”?

Cuando hablamos de “redes y gestión asociada” hacemos referencia a “HACER CON OTROS”, es decir: trabajar de manera conjunta con otras organizaciones de la sociedad civil formales e informales, empresas, sector público (entidades municipales, provinciales o nacionales).

Pero cuando hablamos de “hacer” no estamos hablando solamente de poner manos a la obra, sino de un proceso que va desde pensar qué queremos hacer hasta la implementación y la evaluación conjunta de lo que estamos haciendo. **La palabra “proceso” aquí es fundamental: trabajar con otras organizaciones no es algo que suceda de un día para el otro, y tampoco se agota en un proyecto o iniciativa concreta.** Cuando hablamos de gestión asociada y redes hablamos de articular nuestros objetivos y misión, nuestros valores y nuestras acciones para lograr transformaciones sociales que lleguen más lejos, que obtengan más resultados e impacto que las que podríamos generar de manera individual.

Hacer con otr@s significa...

Identificar las problemáticas y oportunidades de nuestra comunidad, sus causas y consecuencias.	CO-DIAGNOSTICAR ¿Qué pasa? ¿Qué es importante para nosotr@s?
Definir cuáles son las posibles estrategias o iniciativas que podemos implementar para abordarlas.	CO-DISEÑAR ¿Qué podemos hacer para transformar la realidad?
Poner a disposición recursos (humanos, tecnológicos, simbólicos, económicos, materiales) de manera coordinada para implementar las estrategias.	CO-INVERTIR ¿Con qué recursos contamos para implementar nuestras iniciativas? ¿Qué podemos poner a disposición / aportar?
Ponerse en acción: Implementar las estrategias.	CO-GESTIONAR Acción planificada y coordinada entre diferentes organizaciones y personas de la comunidad.
Evaluar de modo conjunto qué resultados e impacto estamos consiguiendo.	CO-EVALUAR ¿Cómo lo estamos haciendo? ¿Qué resultados estamos obteniendo? ¿Estamos alcanzando nuestros objetivos?

Podemos pensar la gestión asociada o el trabajo en red desde dos escalas complementarias: a nivel proyecto (cuando trabajamos con otras organizaciones en una iniciativa o proyecto puntual) y a nivel desarrollo comunitario (cuando trabajamos con otras organizaciones en más de un proyecto o iniciativa, cuando pensamos la articulación desde una perspectiva más integral y de largo plazo).

Por supuesto, trabajar de manera articulada con otras organizaciones no significa que absolutamente todo lo que hagamos como organizaciones tiene que ser con otros. De hecho, existen y existirán algunas iniciativas concretas en las que tenga más sentido trabajar de forma individual y esto no es negativo en absoluto.

En todo caso, se trata de un enfoque, unos lentes a través de los cuales miramos y actuamos sobre la realidad. El enfoque de la gestión asociada nos conduce a poder pensarnos como organizaciones que están insertas en un territorio en el que intervienen muchos actores, un lugar que tiene múltiples y complejas problemáticas que de forma individual resultan inabordables, y que puede transformarse en un espacio donde la colaboración entre diferentes agentes nos permita lograr que nuestras poblaciones tengan cada vez más una mayor calidad de vida.

¿Por trabajar con otr@s?

Como mencionábamos antes, vivimos en comunidades donde intervienen muchas organizaciones y donde las problemáticas son muchas y suelen ser complejas, con muchas causas y consecuencias. Frente a este tipo de contextos, ponernos los anteojos de la gestión asociada (o trabajar con otras organizaciones) nos permite:

- **Tener una mirada integral.** Cada organización tiene su propia perspectiva y mira desde una óptica particular la realidad que habita, y al mismo tiempo define subjetivamente cuáles son los principales problemas que existen. Esto es: cada organización hace un recorte específico de la realidad y prioriza temáticas y/o colectivos con los que trabaja. Al mismo tiempo, define (consciente o inconscientemente) un enfoque desde el cual trabajará, pero no es el único que puede existir. Por eso, una primera razón por la que necesitamos o nos conviene trabajar con otras organizaciones es justamente nutrirnos mutuamente de nuestras perspectivas, miradas, opiniones y enfoques sobre la realidad que habitamos, y

complementarnos mutuamente para lograr que todo aquello que hagamos parta de una mirada integral sobre nuestro territorio.

- **Llegar más lejos.** Trabajar de forma individual seguro es más sencillo que trabajar con otros, pero trabajar con otros nos permite alcanzar resultados que de forma aislada no conseguiríamos. Como personas y organizaciones tenemos capacidades diferentes, pero ninguno de nosotros es “omnipotente”: no podemos abarcarlo ni pensarlo ni contemplarlo todo. Todas las personas y organizaciones tenemos capacidades y recursos diferentes que podemos sumar y poner a disposición.

En este sentido, es importante que consideremos a la gestión asociada como algo más que la sumatoria de esfuerzos individuales. La gestión asociada es la hibridación, combinación o multiplicación de las capacidades, perspectivas y recursos de las organizaciones. No se trata de una colecta en la que cada quien va depositando lo que viene haciendo o lo que puede dejar. Más bien, la figura que podríamos imaginarnos es la de un rompecabezas, en la que si bien cada quien trae una pieza diferente, las mismas no se colocan una encima de la otra, sino que debemos hacer el esfuerzo de ordenarlas y engancharlas entre sí, acaso limar algunos bordes, para lograr que, al final del día, tengamos un ensamble de piezas y no un amontonamiento o una torre.

- **Aportes.** Como venimos mencionando, cada personas, grupo u organización cuenta con capacidades y recursos propios que son factibles de poner a disposición en el trabajo con otros. Pero, ¿cuáles son esos aportes posibles? En muchas ocasiones, pensamos que lo único que se puede aportar son recursos económicos (dinero). Pero este pensamiento nos conduce a 3 cosas:

- **Restringir el concepto de “gestión asociada”** sólo a aquellas organizaciones que en efecto disponen de dinero para aportar.

- **Subvalorarnos o subvalorar a otr@s.** Si no somos de esas organizaciones que tienen dinero, nos conduce a subvalorarnos o subestimarnos como agentes con capacidad de intervención en la realidad y a subvalorar a aquellas organizaciones que también trabajan en nuestros territorios y no cuentan con dinero

- **Sobrestimar la capacidad del dinero.** Por supuesto, el dinero es un bien fundamental para cualquier proceso de desarrollo comunitario, pero

no es lo único importante. Probablemente si tenemos millones de pesos a disposición podremos lograr la implementación de iniciativas grandes y ambiciosas, pero la calidad de las ideas, la capacidad que tengamos de usar bien los recursos económicos y el funcionamiento de las ideas en la realidad, dista mucho de ser una mera cuestión presupuestaria. Depende de otros factores que son los que constituyen otros aportes que pueden hacer las organizaciones.

Entonces, además de los recursos económicos, los aportes que pueden hacer o los recursos que pueden poner a disposición las otras organizaciones para lograr articularse entre sí son, entre otros:

- **Capacidades** (por ejemplo: saber armar un presupuesto o rendir fondos, o saber cómo brindar una formación o cómo articularse con otras organizaciones...)
- **Recursos materiales y físicos** (por ejemplo: un espacio físico disponible, una computadora, materiales de librería, libros, películas...)
- **Conocimiento y saberes** (del territorio en sí, de una temática en particular o de un colectivo o grupo de personas...)
- **Legitimidad** (muchas veces, trabajar en nuestras comunidades es “territorio conocido” pero, sea de este modo o no, existen referentes y organizaciones de la que pueden aportar su reconocimiento dentro de la comunidad, y esto nos permite comenzar a trabajar en ella desde un lugar distinto y más conocido y valorado por aquellos grupos para los que/con los que trabajaremos).

Ventajas y desventajas de trabajar en red

Ya sabemos que la gestión asociada no es todo color de rosas... Existen algunas ventajas clave y por supuesto, como en todo, algunas desventajas que resumimos en la siguiente tabla:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Más impacto y mayor escala: trabajar con otros nos permite llegar más lejos, tener mejores resultados y ampliar nuestra capacidad de intervención. “Si somos más, podemos más”</p>	<p>Formas, tiempos y ritmos de trabajo distintos: No tod@s tenemos los mismos modos ni tiempos de trabajo. Trabajar con otr@s requiere un esfuerzo adicional para que estas diferencias encajen y fluyan correctamente.</p>
<p>Generación y/o transferencia de conocimiento: Si trabajamos con otros podremos no sólo aportar nuestros saberes y aprender de los saberes que aportan las otras organizaciones, sino aprender y construir conocimiento de manera conjunta.</p>	<p>Gestión más compleja: cuando hay “muchas manos en la masa”, la implementación y seguimiento de iniciativas se vuelve más complicada. Muchas opiniones aportan mucho valor pero también es cierto que pueden complicar la toma de decisiones.</p>
<p>Oportunidades de innovación: Más allá de lo que hagamos concretamente, trabajar con otras personas nos hace ver cosas nuevas, nos permite mirar la realidad desde otras perspectivas y, con ello, nos permite pensar nuevas formas de hacer.</p>	<p>Tensiones entre actores: Tod@s tenemos nuestras motivaciones y visiones de la realidad, y no siempre logramos compatibilizarlas con las de otr@s. Lo importante es partir de que esto existe y no negar que cada organización involucrada tiene perspectivas, intereses y objetivos que le son propios.</p>
<p>Diversificación de riesgos: Cuando trabajamos de manera individual, si las cosas salen bien, mal o más o menos depende exclusivamente de nosotros, mientras que cuando trabajamos con otros el resultado de nuestras acciones depende un poquito de cada quien.</p>	<p>Riesgos de incumplimiento: Cuando trabajamos de forma individual tenemos el control de nosotros mismos y de lo que somos capaces de hacer o de lo que haremos. Trabajar con otros implica asumir el riesgo de que hay algunos compromisos que pueden llegar a incumplirse.</p>
<p>Ampliación del capital social: Nos permite construir y/o ampliar nuestras relaciones positivas con las otras organizaciones, habilitando la construcción de comunidades y territorios colaborativos y de ayuda mutua.</p>	<p>Inversión de tiempo y recursos: Trabajar con otros implica una mayor inversión de tiempo y recursos que trabajar de manera individual, porque supone conocernos, debatir, dialogar, consensuar, ponerse de acuerdo, pensar e idear de forma conjunta y buscar los engranajes que nos permitan articularlos.</p>
<p>Más actores = nuevos desafíos: Al poder pensarnos como un conjunto y poder construir una visión integral de nuestra comunidad, hacer con otros también nos puede permitir redefinir nuestros desafíos tanto en el nivel de nuestra organización como en el de nuestras comunidades.</p>	

¿Cómo seleccionamos con quiénes trabajar?

Como mencionamos en un apartado previo, las organizaciones (grupos formales o informales de la sociedad civil, empresas, sector público) pueden realizar diversos aportes tanto a nivel de proyectos (es decir, en torno a una iniciativa concreta) como a nivel de estrategia de desarrollo de nuestra comunidad (pensando más a largo plazo, en el marco de la agenda de desarrollo que elaboramos y vinculándose con diferentes proyectos e iniciativas). Pero, además de los aportes que las organizaciones puedan hacer de forma genérica, es importante tener en cuenta algunos aspectos a la hora de seleccionar con quiénes trabajar.

Por regla general, podemos decir que la selección de las organizaciones con las que trabajaremos tiene que ver específicamente con el sentido y la pertinencia de su participación en el marco de una iniciativa concreta y/o de un plan de desarrollo comunitario. Por ello, debemos tener en cuenta que:

- **El éxito no se mide tanto por la cantidad de organizaciones o personas involucradas, sino por el sentido de su participación y el aporte que realizan.** En este sentido, la cantidad de organizaciones vinculadas a una iniciativa o a un plan de desarrollo no es un dato tan relevante como el modo en que estos diferentes actores se organizan y articulan entre sí.
- En la misma línea, no importa tanto cuántos recursos existen, sino **si los recursos que existen y se ponen a disposición son pertinentes y adecuados** para el logro de nuestros objetivos.
- Debe existir **compatibilidad de metas entre los distintos actores involucrados** y los resultados deben significar mucho más que la suma de las acciones individuales.
- Los resultados de la interacción deben **beneficiar a los actores que integran la red también de manera individual.**
- **Cada actor debe mantener al mismo tiempo su identidad e independencia** y aportar a la consolidación de una identidad más amplia.

Teniendo en cuenta la complejidad que agregan los procesos de gestión asociada, es importante construir alianzas que resulten estratégicas y que, al menos en potencia, nos permitan ampliar el impacto. Las organizaciones deben ser incorporadas por su pertinencia, sus características institucionales (legitimidad) y sus capacidades (en relación a las competencias requeridas).

Algunas preguntas que podemos hacernos para seleccionar con quienes trabajar son:

- ¿Quiénes están?
- ¿Qué están haciendo?
- ¿Qué objetivos persiguen?
- ¿Cuáles son sus intereses?
- ¿Con quiénes interactúan?
- ¿Qué recursos pueden poner a disposición?
- Termómetro de proximidad:
 - A nivel de vínculo (¿Cómo son mis vínculos actualmente con ellos? ¿Tengo forma de “mejorar” o fortalecer dichos vínculos?)
 - A nivel de valores, misión de la organización y sus acciones. Es decir: con lo que hacen y con cómo lo hacen. (¿Somos complementarios, sumamos entre nosotr@s, hay una relación de dependencia, no suma / no aporta?)

Condiciones para el éxito colectivo

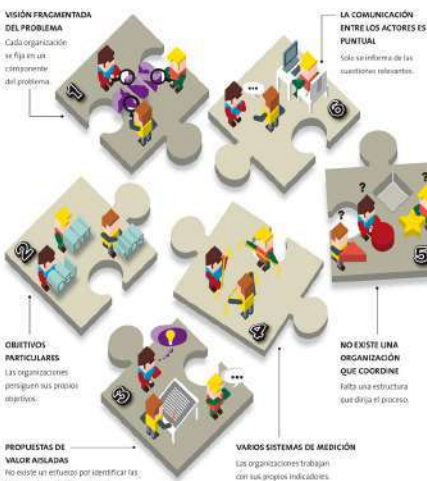
En algunos contextos será más sencillo que otros pensar, diseñar e implementar estrategias que nos permitan pasar del impacto individual (aislado, fragmentado, con duplicación de esfuerzos y menores capacidades para generar resultados positivos en nuestras comunidades) al impacto colectivo (con una visión compartida entre diferentes actores que se comunican entre sí y se articulan para potenciarse).

En todo caso, tener presentes estas condiciones, incluso en los casos en que se dificulte su implementación en nuestras comunidades, nos permitirá ir tomando decisiones para lograr, al menos en un futuro, generar cambios de mayor envergadura que se sostengan en el tiempo.

Por ello, habiendo explorado durante este apartado qué es y cuál es la importancia de trabajar con otras personas y organizaciones para abordar las problemáticas de nuestras comunidades, veamos cuáles son los ingredientes necesarios que permiten para pasar con éxito del impacto individual al impacto colectivo.

Impacto INDIVIDUAL

La mayoría de las organizaciones a la hora de identificar un problema solo se centran en un elemento aislado y miden su contribución individual a resolverlo.



Impacto COLECTIVO

Es una estrategia para resolver necesidades sociales que persigue incrementar el impacto mediante un proceso de colaboración entre diferentes organizaciones hacia objetivos colectivos.



1) Agenda común. El impacto colectivo requiere que todos los participantes tengan una visión común para el cambio; una visión que incluya un entendimiento común del problema y un enfoque conjunto para resolverlo mediante acciones acordadas.

2) Sistemas de medición compartidos. Desarrollar un sistema de medición compartido es un aspecto esencial del impacto colectivo. Es ilusorio que exista un acuerdo sobre una agenda común si no existe un acuerdo sobre la forma en que se medirá e informará el éxito alcanzado. Recabar datos y medir los resultados en forma consistente, conforme a una lista breve de indicadores a nivel comunitario y transversalmente en todas las organizaciones participantes, no sólo garantiza que todos los esfuerzos sean concertados, sino que también permite que los participantes respondan entre sí y aprendan de los éxitos y fracasos del otro.

3) Actividades de refuerzo mutuo. Las iniciativas de impacto colectivo dependen de que distintos grupos de interés trabajen juntos, no requiriendo que todos los participantes hagan la misma cosa, sino alentando a cada uno de ellos a que realice el conjunto específico de actividades en las cuáles se distingue de modo

que apoye y se coordine con las acciones del resto. La fuerza del impacto colectivo no proviene del gran número de participantes o de la uniformidad de sus esfuerzos, sino de la coordinación de sus esfuerzos diferenciados mediante un plan de acción que hace que sus acciones se refuercen mutuamente. Si se desea que estos esfuerzos prosperen, el esfuerzo realizado por cada uno de los grupos de interés debe encajar en el plan general. Las diversas causas de los problemas sociales, y los componentes de sus soluciones, son interdependientes. No pueden ser abordados con acciones no coordinadas entre organizaciones que actúen aisladamente.

4) Comunicación continua. Desarrollar relaciones de confianza entre los diferentes actores que se proponen actuar de manera conjunta es fundamental para, entre otras cosas, alcanzar acuerdos, poner en valor y reconocer el fruto de los esfuerzos individuales, asegurar la transparencia en la toma de decisiones y en el uso de recursos que se ponen a disposición y son de uso compartido.

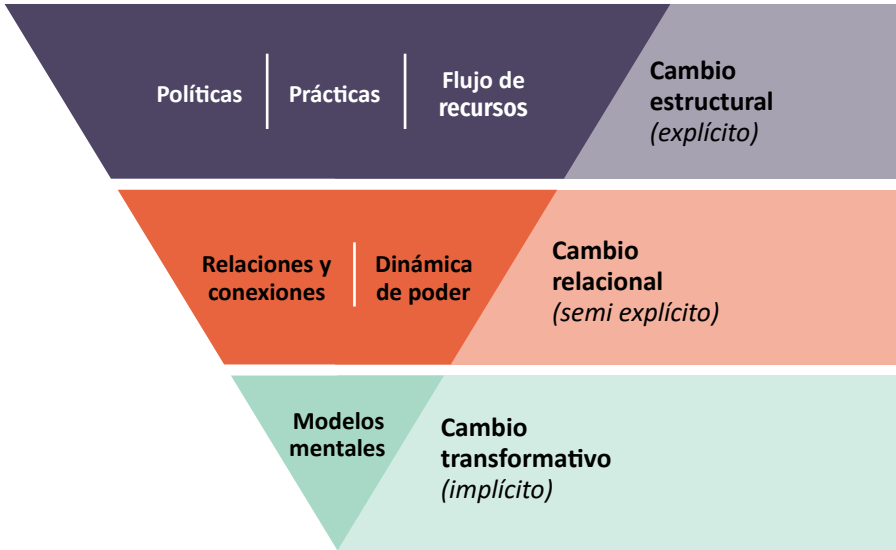
5) Organizaciones de apoyo centrales. Crear y administrar un impacto colectivo requiere de una organización (y personas, equipos de trabajo) independientes que sirvan como el punto central para toda la iniciativa. La coordinación toma tiempo y, en general, como organizaciones involucradas no tenemos tiempo de sobra para destinar a más iniciativas y proyectos que los que venimos desarrollando por nuestra cuenta.

*Lectura recomendada para seguir reflexionando:
"Impacto colectivo" por John Kania y Mark Kramer*

Los niveles del cambio social sistémico

Además de conocer cuáles son las condiciones que nos permiten generar estrategias exitosas entre diferentes actores (personas, grupos, organizaciones) para abordar las problemáticas de nuestros territorios de manera integral, es importante que tengamos en cuenta que el cambio social y las transformaciones sociales ocurren en diferentes dimensiones. Dicho de otro modo: que para poder generar cambios de largo plazo orientadas a construir territorios más igualitarios e inclusivos, es necesario que se produzcan transformaciones en 3 niveles interdependientes e interrelacionados:

NIVELES DEL CAMBIO SISTÉMICO



1) Nivel estructural: Como su nombre lo indica, este nivel tiene que ver con los cambios que deben producirse en las estructuras de cualquier sociedad. Esto es: tiene que ver con las políticas institucionales (tanto del Estado como de las organizaciones sociales y las empresas), las prácticas que se desarrollan en el seno de las mismas y el modo en que los recursos con que cuentan las organizaciones se vinculan, distribuyen y complementan entre sí. Por poner un ejemplo, cuando hablamos de nivel estructural hacemos referencia (entre otros aspectos) a la sanción de una ley pero también a cómo esa ley se implementa en los diferentes territorios: ¿llega del mismo modo a todos los lugares que lo necesitan? ¿los organismos encargados de la implementación están preparados para gestionar la ejecución de la ley? ¿los recursos que llegan para ello se distribuyen democráticamente?

2) Nivel relacional: El nivel estructural es necesario pero no suficiente para producir transformaciones sustanciales. Si no se producen cambios en las dinámicas de poder que existen en los territorios y en los modos en que los actores se vinculan entre sí, muy difícilmente los cambios lograrán ser efectivos. Por más cambios estructurales y modificaciones institucionales que ocurran, en

la medida en que son las propias personas y actores territoriales los que tendrán que concretizar esos cambios en los territorios, es necesario también que se produzcan cambios en los modos en que nos vinculamos.

3) Modelos mentales: este nivel es el que permite concretar aún más y hacer operativos los cambios de los dos niveles previos. Si las instituciones, el flujo de recursos, las maneras de vincularnos y las dinámicas de poder cambian pero las personas siguen actuando en base a creencias, percepciones, ideas y costumbres previas a las transformaciones, será muy difícil que los cambios se vuelvan una realidad. En definitiva, cuando hablamos de modelos mentales hablamos de la apropiación y la interiorización que las personas y las organizaciones logran hacer respecto de aquello que se pretende transformar.

*Lectura recomendada para seguir reflexionando:
"Filantropía y Cambio Sistémico: Transformando-Nos para
transformar realidades en Latinoamérica" GRF Latam*

En resumen... Para realmente cambiar las cosas, debemos trabajar para que las instituciones y estructuras cambien, para que los actores (personas, grupos y organizaciones) se vinculen de forma más colaborativa, democrática e igualitaria y para que las personas y agentes que habitan los territorios adopten nuevos hábitos, prácticas y perspectivas sobre la realidad en la que habitan de modo tal de "hacer carne", de materializar el cambio social, y que éste no quede solamente en el plano de lo formal.



DINÁMICA PARA TRANSFORMAR NUESTROS TERRITORIOS DE FORMA COLABORATIVA Y MULTIACTORAL

Pensando con quiénes y cómo vincularnos: Mapa de actores y recursos

El mapa de actores y recursos nos permite caracterizar el entramado de actores vinculado a nuestra comunidad, identificando presencia, sectores de pertenencia, dinámicas de relacionamiento o formas de vincularnos y recursos disponibles y potenciales. Al mismo tiempo, posibilita que identifiquemos posibles obstáculos y oportunidades en cuanto a movilización de recursos, sustentabilidad de iniciativas e implementación de proyectos.

En resumidas cuentas, se trata de un ejercicio que nos permite visualizar quiénes están, qué pueden aportar (para la implementación de un proyecto y/o para el desarrollo de nuestra comunidad) y qué tipo de vínculos tenemos con cada quien. De este modo, tenemos una foto de los grupos de personas y organizaciones que intervienen en nuestra comunidad y podemos pensar mejor el modo de articularnos con ellos para que las iniciativas que implementemos alcancen a más personas de la mejor manera posible.

¿Cómo se elabora?

Se divide a los asistentes en grupos (máximo 8 por grupo) y se le reparte a cada grupo un kit de círculos o post it de 3 colores distintos: 1 representará al sector social, 1 al sector público y 1 al sector privado.

1) En círculos de diferentes colores (en donde 1 color representará a grupos y organizaciones sociales, otro color a empresas y otro color a entidades públicas / estatales) escribimos todas las organizaciones que se encuentran vinculadas con nuestra comunidad. Cuando decimos “vinculadas” hacemos referencia tanto a

las organizaciones que tienen presencia en nuestra comunidad, trabajen o no en ella actualmente.

2) En un afiche o papel grande (preferentemente blanco), ponemos en el centro del nombre de nuestra comunidad o del proyecto. Vamos colocando los círculos de los diferentes actores de acuerdo a cuán cerca o lejos estamos de cada quien (¿cuánto vínculo tenemos con cada organización? ¿en qué medida es una organización que está presente y hace cosas en nuestra comunidad?).

3) Unimos el centro del afiche (nuestra comunidad o nuestro proyecto) con cada organización. Para ello, haremos un trazo grueso si se trata de una organización con la que tenemos un vínculo fluido y con confianza ya establecida, haremos un trazo punteado (- - -) si se trata de un vínculo débil, un trazo zigzagueante o con forma de rayo de tormenta si tenemos un vínculo tenso o conflictivo, y no haremos ningún trazo si no tenemos ninguna clase de vínculo.

En este paso, también es importante identificar si alguno de nuestros vínculos está siendo mediatizado por otra organización y no es un vínculo directo. Es decir: ¿tenemos vínculo - hablamos, conversamos, articulamos - de forma directa con la organización "A" o sólo nos relacionamos con ella a través de la organización "B"? A modo de ejemplo, si esto ocurre, debiéramos dibujar algo como esto:



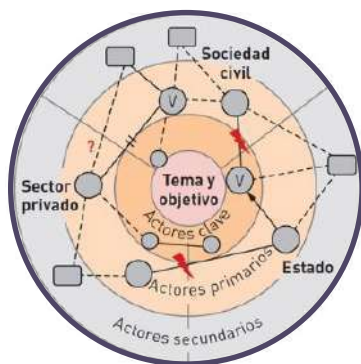
4) Para cada organización, pensemos qué tipo de recursos pensamos que tiene y podría poner a disposición. Recordemos que los recursos pueden ser económicos, humanos, tecnológicos, materiales, físicos, simbólicos (legitimidad por ejemplo) y conocimientos.

5) Conclusiones. Una vez finalizado nuestro mapa de actores, podemos preguntarnos:

- ¿Cómo son, en general, nuestros vínculos con los grupos y organizaciones de nuestra comunidad?
- De las organizaciones mapeadas,
 - ¿Cuáles son cercanas a nosotr@s? De aquellas con las que no tenemos tanto vínculo, ¿con cuáles nos parece más importante tratar de acercarnos en el corto / mediano plazo y por qué?
 - ¿Con cuáles sería más importante / pertinente trabajar en este momento? ¿Por qué?
 - ¿Qué creemos que puede aportar a la iniciativa o al desarrollo de la comunidad? ¿Cómo pensamos que puede ayudarnos a ampliar el impacto que estamos teniendo?
 - ¿Hemos trabajado ya con estas organizaciones? ¿Cuán cerca / lejos nos sentimos de esta organización (misión, valores, etc)?
 - ¿Cómo creemos que puede articularse con lo que venimos haciendo o con lo que queremos hacer?

Materiales. Círculos de cartulina o papeles autoadhesivos (post-it) de 3 colores diferentes, 1 papel blanco grande o afiche, 1 marcador negro, Plástico o cinta para adherir los actores.

Un ejemplo de mapa de actores podría ser algo como esto...



**¿Cómo transformar
nuestro territorio?
Redes y Abordajes
Multiactorales**

Ciclo de Capacitaciones SAS - 2021