

Para no perder de vista el sentido final de estas líneas, cabe aclarar el final del cuento en lo que a mi respecta : presento a ambas experiencias con la intención de mostrar la posibilidad de encarar la **participación responsable** como elemento constitutivo central de cualquier clase de proyecto, como terreno de aprendizaje forzoso para quienes quieran lograr efectos deseados cuando la

intervención incluye algo tan difícil de definir como imposible de eludir, como es la posición de respeto por el otro y la disposicionalidad de escuchar lo que él quiere, sin caer en la tentación de apoderarse del derecho de "representarlo" o aun "interpretarlo" para siempre. O de vez en cuando.

Desde el punto de vista de la intervención, parto de una propuesta de análisis del contexto social como **contexto lingüístico** y de la posibilidad de hacer la experiencia de **reinterpretación / rediseño** de los distintos proyectos o actividades desde la misma perspectiva, intentando en ambos casos lograr **una nueva forma de establecer acuerdos**, en un marco de respeto a las diferencias entre las distintas culturas y remplazando la actitud de **crítica hacia el exterior** por la de **responsabilidad hacia el interior** de la organización correspondiente. En síntesis, quizás como resultado más significativo de las experiencias aquí sintetizadas, una nueva óptica de **negociación** fue la contribución más novedosa para lograr aumentar los niveles de eficiencia/eficacia deseadas y por ello de participación. Aunque del fenómeno de la participación hablaremos luego, para discriminar procesos y lecturas (bien o mal) intencionadas.

Finalmente, para no huir a la tradición ansiolítico-hermenéutica que nos homogeneiza como cultura ingresante en la posmodernidad (!), indicaré sólo muy brevemente algunas **fuentes** del complejo itinerario de influencias y alianzas - a veces estratégicas, a veces tácticas - que me permitieron llegar hasta aquí. Para dar alguna coherencia al título de esta ponencia, si Usted así lo prefiere. Aunque no lo comprendamos igual.

## **2. VIEJOS FENOMENOS Y NUEVOS OBSERVADORES : O TODA PARTICIPACION PASADA FUE MEJOR...**

En mi comprensión, desde el sentido común más común, las **redes sociales** han existido desde siempre. Como tales, pueden ser vistas las más distintas formas de asociación entre pares que nuestra civilización ha producido. Entre otras formas exitosas, quizás las redes sociales más fuertes y efectivas quizás hayan sido las de dominadores-hacia-dominados, de las más distintas clases, inclusive la forma básica que padecemos desde milenios de historias, civilización y barbarie, y que ha producido nada menos que esa humanidad que crece a ritmos vertiginosos de aceleración de la exclusión de los más numerosos, que poco o nada tienen, por aquellos escasos que manejan la casi totalidad de los recursos disponibles de cualquier clase.

Aunque puede parecer obvio, también me resulta un orientador útil, a esta altura, aclarar que me ubico del lado de aquellos obsesivos actores sociales que tratan cotidianamente de **inventar nuevos modos de combatir la inequidad y la injusticia social**, en los más variados y distintos ámbitos. Por ello quiero marcar una posición no-azarosa, direccionada a lograr una clase particular de participación en la amplia gama de procesos que tienden achicar la brecha de las diferencias sociales heredadas. Y no a investigar sociológica o psicológicamente los procesos de "participación" en sí mismos. Como tal posición no es inequívoca y conlleva sus distintas acepciones a la práctica, buscaré también, periódicamente, ubicarme en una posición de **observador del observador** que permita relativizar la investidura de lectura privilegiada que heredamos como intelectuales de las distintas ramas.

He tomado, así, la propuesta de este encuentro, además de una oportunidad para **ofrecer** a quienes necesiten lo que hemos logrado de innovativo y **pedir** ayuda a los que tienen lo que nos falta, como un juego para pensar juntos, en red, cómo incidir en la actuación de quienes operamos en redes aun poco eficientes y eficaces, para transformarlas en **redes de excelencia, multiplicadoras y potencializadoras** del uso de recursos que, probablemente, tenemos desaprovechados. Con una ambición explícita, además, de repensarnos colectivamente desde ese Tercer Mundo que sigue creciendo deforme gracias a nuestra incompetencia en hacer funcionar mejor las redes de solidaridad que necesitamos y podemos llegar a generar, si interpretamos lo que pasa en esos círculos concéntricos de impacto de nuestras acciones, desde una **posición de**

## responsabilidad.

Por otro lado, quiero dejar constancia que adhiero **pasionalmente** a la propuesta del Encuentro acerca de la utilidad de ponerle nombres nuevos a cosas antiguas, si ello nos cambia la óptica y nos amplía las posibilidades de acción. Dicho de otro modo, acepto de entrada el reto de **ver redes sociales donde no existen**, de **inventarlas cuando tenga ganas** de producir innovaciones para lograr algo diferente; de aceptarlas como **nueva manera de mirar el mundo** con el que me interesa interactuar. Lo que es lo mismo y diferente.

Los profesionales de distintas especialidades que hemos trabajado con grupos autogestivos en proyectos de desarrollo comunitario o de acciones sectoriales no podemos dejar de pensar en lo dificultoso que ha resultado casi siempre **sostener la participación** de los distintos actores sociales involucrados, una vez que decrecen las condiciones iniciales de entusiasmo, beligerancia, virulencia o simplemente interés de la mayoría de los participantes.

Se puede decir que, en general, cuando se pone en marcha un proyecto nuevo con altas bases de consenso entre los participantes, ya sea en las situaciones de creación de organismos vecinales impulsados por necesidades concretas y urgentes, ya sea en la simple acción de grupos no institucionalizados contra/en favor de situaciones movilizadoras como son, por ejemplo, las situaciones de defensa del medio ambiente cuando determinada población se ve afectada, **las cosas ocurren como** en las relaciones de pareja : todo son flores, entusiasmo y participación en el primer momento, en la etapa de la pasión; luego viene la etapa de la rutina, la mujer con rulos mirando la tele y el hombre volviéndose panzón y pelado, con chicos alrededor que siempre piden cosas inalcanzables...

Sobre el particular, se han producido multitudes de teorías y explicaciones, tanto en el campo específico de las relaciones de pareja, como en los análisis sobre el fenómeno de la participación popular/ comunitaria o ciudadana, en el intento de verificar porqué se equivocan tanto los que **debieran** participar para que las cosas funcionen. Pero no. **Se empecinan en no participar como debieran. ¿ O cómo quisiéramos ?**

En mi experiencia profesional, como docente y promotora de proyectos grupales y comunitarios, recién a partir de fines de los setenta, cuando me puse en contacto con cierta corriente de pensamiento - más precisamente de una Biología que incursionaba por los dominios de la Epistemología - empecé a sospechar que, **quizás**, la equivocada podría ser yo, que esperaba / necesitaba / deseaba que las cosas ocurrieran de otra manera...

Encontré, luego, otro apoyo en algunas corrientes filosóficas contemporáneas, que mencionaré más adelante y actualmente, luego de reformulaciones y ajustes en las distintas estrategias de intervención puestos en marcha en los últimos años, he logrado aumentar significativamente los resultados de la participación de los integrantes de las organizaciones en las que trabajo, en distintos ámbitos. De la **participación** por mi **deseada**, para ser más precisa. Y con ello mi **alegría**, vale la pena aclarar. ¿ Qué pudo haber pasado ?

Ahora que, además de mejorar los niveles de participación que logro desencadenar cada vez más en mis proyectos profesionales y acciones de la vida cotidiana, he aprendido a **fabricar explicaciones** por doquier, tengo al menos **tres** para este fenómeno :

\* Con los años, he cambiado los **estándares** de participación deseada. O sea, simplemente, ya no espero ansiosa que ocurra lo que quisiera y me conformo, hasta cierto punto, con lo que veo : cada quien sabe **qué participación** le merece la actividad en cuestión y no es el caso de erigirse uno, que interviene como profesional, la participación ideal / necesaria o suficiente... Vale decir, acepto que **cada uno elige como participa**.

**\*\* Con los años, he aprendido de algunos locales la *viveza criolla* y ya no me meto en proyectos tan desahuciados :**

elijo mejor donde poner los esfuerzos y elijo en función de guardarme para proyectos multiplicadores y lo más **autonomizadores** posibles. Vale decir, yo también, desde la intervención, **elijo en qué y como participo**. Ya no trato de lograr la participación en si misma, sino de ubicar mis acciones en contextos útiles para los otros. Una consecuencia de esta explicación, casi tautológica, es que he aumentado mi propio bienestar personal : en términos de satisfacción, también personal, con los resultados obtenidos.

**\*\*\* Con... la experiencia / el devenir / la acumulación desigual de autores, epistemologías y técnicas de intervención, he aprendido - y sigo haciéndolo permanentemente - a **hacerme cargo** de la situación de otra manera, que consiste, en vez de **culpar a los demás** por lo que no hacen o hacen mal, a **responsabilizarme a mi misma** por las mismas cosas. Vale decir, **me hago responsable de cómo el otro participa** : elijo qué ofrecerle como alternativas, negocio, flexibilizo, y, si acepta, co-construimos entre los dos un futuro diferente.**

¿ Qué creo haber logrado de nuevo bajo el cielo ?

Todo. Nada. Algo. Siempre. Casi nunca. A veces.

Empiezo por el final, por hablar acerca de donde estoy hoy, de resultados y logros, y dejo para después las dificultades y lentitudes que aun no me dejan dormir contenta y me siguen alimentando la esperanza de encontrar en la vivencia de estos días nuevos caminos y recursos para seguir adelante. Espiando. Acechando. Explorando. Observando respetuosamente. Probando. Inventando. En redes, por supuesto.

### **3. A L U D : DEL PATIO DEL FONDO A LA COMUNIDAD TERAPEUTICA**

ALUD (Asociación de Lucha contra la Drogadicción) es una institución de bien público que existe hace diez años y se ocupa de prevención y rehabilitación en la drogadependencia. Operó inicialmente en Fiorito (Pdo. Lomas de Zamora) y luego se extendió con hogares de niñas y más recientemente con una Comunidad Terapéutica en la localidad de Libertad (Pdo. Merlo) con la misma modalidad de autonomía : fue fundada por un grupo de vecinos que inicialmente sólo quiso crear una comparsa para el barrio de modo de tener algun protagonismo en la región tan postergada. Con el tiempo, los mismos advirtieron que los niños y jóvenes de la región habían sido alcanzados por el flagelo de la droga. A puro pulmón, se fue tejiendo una historia que reconoce hoy, desde los mismos autores, al menos cuatro etapas :

1. 1984 - 87 : funciona la atención voluntaria en régimen de tratamiento ambulatorio sin día, ni hora, ni fecha acordada, en horario comercial "prolongado", a todo lo que fuera necesario según la necesidad del caso. Como las actividades se realizaban en el patio de un pequeño comercio local, la denominamos aquí la **ETAPA DEL PATIO DEL FONDO**.

2. 1987 - 89 : sigue operando un voluntariado con serias intenciones de organizarse, con la primera formación especializada de **operadores no profesionales**; es también la etapa de formación de nuevos operadores, de pelea por la adquisición de personería jurídica, de valorización del trabajo no-profesional como pilar del Programa y del trabajo profesional (universitario) como coadjuvante. Evoluciona hasta la Casa de Admisión y luego retrocede, precisamente por problemas de dificultad en mantener la participación del voluntariado, en vías de proletarización acelerada. Es la **ETAPA DE INSTITUCIONALIZACION A PRESION**.

3. 1989 - 93 : hay un retroceso en los avances del período anterior, se reorganiza el voluntariado

profesionalizado, irrumpen los operadores sociales terciarios, principalmente psicólogos sociales, se hace atención ambulatoria. Consiste la **ETAPA DE CONSOLIDACION DEL PROGRAMA AMBULATORIO**.

4. mayo 1993 -... : salto a la modalidad de Comunidad Terapéutica basado en el trabajo sostenido por operadores no-profesionales, impulsado por un modelo nuevo de **visión** de futuro y posición de **responsabilidad**. Se caracteriza como una nueva etapa de formación de **operadores sociales** y **agentes de apoyo**, basada en el concepto de gerencia social como proceso global. Se empieza a lograr el aprovechamiento de los recursos "mínimos" de cada participante y la optimización de pocos recursos de muchos operadores, la formación de **redes de ayuda solidarias**, aceptando las "diferencias" de modos de pensar, de formación, de disponibilidades, como (antes que válidas) inevitables.

En lo específico de la drogadependencia, se empieza el abordaje de la etapa de reinserción de los asistidos poniendo el énfasis en la capacitación profesionalizante, como elemento diferencial de otros programas. Es la actual **ETAPA DE LA PARTICIPACION CONCERTADA EN POSICION DE RESPONSABILIDAD**.

Quizás, uno de los hallazgos que merece ser compartido aquí es que, al cabo de los diez años de trabajo organizado que lleva realizado ALUD, y en comparación con el tratamiento de la problemática en otros contextos, hemos observado que la toxicodependencia en los sectores marginados tiene características particulares : a la hora de la re-inserción, la mayoría de las veces hay que **insertarlos** por primera vez en el mundo laboral. Hay que reconciliarlos primero con el mundo chico de la familia, luego con el mundo grande social, de modo tal de capacitarlos para ejercer roles que nunca ocuparon.

Si aun no estamos plenamente conformes con los resultados de esta etapa, que recién empieza, creemos estar en un nuevo camino. Es también para ella que nos hace necesario crecer e incluir nodos en nuestra propia red, es cuando nos toca **pedir / ofrecer / concertar** de la manera que hemos practicado al interior de ambas experiencias.

#### **4. DURMIENDO CON EL ENEMIGO O PASANTIAS EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO**

La experiencia que paso a relatar en muy breve síntesis, a los efectos de mostrar la construcción de un camino de participación distinto, es principalmente la puesta en marcha de un sistema de pasantías institucionales en una carrera universitaria de cinco años, la Licenciatura de Trabajo Social en la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Tiene como antecedente cierta posición de "intransigencia" frente al futuro agente empleador por excelencia, el Estado. En la mayoría de los programas de formación universitaria de trabajos sociales, el Estado es visto como una especie de Enemigo Número Uno, que impide la satisfacción de las necesidades más básicas de dos grandes tribus : los sectores carenciados y los profesionales del Trabajo Social.

Así las cosas, como docente y Directora de la carrera mencionada, he participado entre 1990-91 en la elaboración de un nuevo plan de estudios que quería oficializar el sistema de prácticas pre-profesionales desarrolladas en los barrios, fuera de los muros de las instituciones gubernamentales.

Aun reconociendo el valor de la experiencia (posiblemente gracias a la mía propia) del trabajo en

organizaciones comunitarias, se me ocurrió que era necesario incluir también en la formación profesional una experiencia activa y poderosa de **inserción en instituciones públicas en el rol de trabajador social**, luego de los cuatro años de seguimiento de los mismos proyectos en las prácticas académicas realizadas en los barrios.

Para los que no son de la especialidad, conviene aclarar que hay carreras que no tienen prácticas pre-profesionales organizadas y también las hay que sólo las tienen en instituciones, por lo cual éste es un tema en permanente discusión.

Algunos de los fundamentos para diseñar ese tipo de práctica en 5o. año de la carrera de Trabajo Social fueron :

- \* Los cuatro primeros años de la carrera enseñan a conocer razonablemente, desde adentro, las características de funcionamiento de los distintos "clanes" y necesidades de la "tribu usuaria";
- \* Por otro lado la "tribu" futuros-profesionales desconoce el **funcionamiento real** de las instituciones de donde emanan las políticas cuyos efectos sufren la tribu usuaria, aunque tiene "conocimientos teóricos" de las historias por las cuales ello ocurre de tal o cual manera (en general, se trata aquí más de teorías conspirativas esterilizantes, que de explicaciones con puerta de salida que no sea el derrumbe total de las estructuras);
- \* Asimismo, y no menos importante para este análisis, a la salida de la carrera, el agente empleador del trabajador social por excelencia es el Estado. O sea, el Enemigo Número Uno. A diferencia de otros países del hemisferio Norte, donde la profesión tiene posibilidades en ONGs, empresas de distintos sectores, hasta consultoras autónomas como oportunidad de inserción laboral deseable y no forzosa.

Consideré, pues, responsabilidad impostergable de los docente que pensamos/implementamos la formación de los futuros profesionales hacerlos conocer en vivo y en directo **en enemigo en pijamas** : para ello hemos diseñado una experiencia suficientemente pequeña y compleja a la vez , de modo de colocarlos en situación de contacto con la ejecución de alguna política pública particular y promover, desde el espacio de la micropolítica en contexto organizacional, proyectos de su autoría, tanto en el diseño, como en la implementación y seguimiento de los mismos.

\* Para lograr el objetivo anterior, era necesario cambiar la actitud generada por el diagnóstico, a veces implícito, de que **"el Estado** no permite, el Estado es una estructura cerrada, la burocracia es un instrumento de dominación de clase", etc., por una actitud derivada de otro supuesto diagnóstico: **"Yo no soy competente** para operar desde la realidad del Estado, materializada ya sea en la Directora o Inspectora de Escuela, en el Jefe de Servicio del Hospital o en el Secretario de Acción Social".

En cuatro años de experiencias, creemos haber logrado :

1. En el ámbito de los alumnos, revertir el diagnóstico de que **"En las instituciones públicas no se pueden hacer cosas"** a **"Aun no soy competente en coordinar acciones complejas"** y aceptar la pasantía como primera experiencia de responsabilidad compartida, en actitud de escucha abierta y negociación permanente.
2. En el ámbito de las instituciones públicas en las que se han realizado pasantías, empezar a revertir el diagnóstico de que **"Los alumnos de Trabajo Social sirven para distribuir zapatillas o cajas de alimento, pero hacen lío si se los deja solos con la gente"** en **"Hay posibilidades de aportes interesantes y creativos, además de la ayuda concreta al funcionamiento de rutina, desde las pasantías supervisadas por la Cátedra"**. Hemos logrado tener, ahora con cierta regularidad, pasantes en organismos como, entre otros, el Consejo Deliberante, la

Secretaría de Bienestar Social y el Juzgado de la ciudad de Tandil. Más aun : hay demanda.

3. En el ámbito de las demás carreras de la Universidad, empezar a vislumbrar la posibilidad optimizar los escasos recursos de la Universidad pública, en la realización de **proyectos conjuntos** intercarreras o interfacultades, puesto que en el diseño, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas intervienen actores de todas las carreras, sin excepción.

4. Finalmente, pero no por ello menos importante, a nivel de experiencia personal, he logrado transformar mi experiencia del trabajo **voluntario** en experiencia **profesional**, a la vez que imprimir a la actividad docente (profesional) la actitud de **pasión/ compromiso sostenido** del trabajo voluntario.

El otro ámbito de desempeño en que hemos puesto en práctica las mismas **estrategias de participación** aplicadas a los alumnos ha sido la instancia de seis meses de pasantía del Programa de Posgrado Maestría en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. En este caso, si bien el Estado ya es o ha sido, en la mayoría de los casos, agente empleador conocido, la actitud no era significativamente distinta a la de los alumnos de la carrera de grado. Los cursantes son profesionales de las distintas carreras (sociólogos, economistas, administradores, psicólogos, antropólogos, médicos, ingenieros, etc.) y la pasantía está organizada como proyecto a término en un organismo del sector público, frecuentemente distinto al organismo de origen del que provienen aquellos que son funcionarios. Una comparación estrictamente cualitativa de los resultados en ambas instancias de grado y posgrado, sin ánimo de hacer una evaluación comparativa de los procesos, revela, en una primera aproximación, que hay mayor resistencia a cambiar las prácticas de reflexión epistemológica (y luego de metodología de intervención) en el nivel de posgrado.

Congruente con el abordaje que hago para los alumnos, mi evaluación es de que **aun no soy competente** en diseñar las pasantías de posgrado para obtener los resultados deseados : **participación responsable** en el diseño, conducción y evaluación de los proyectos llevados a cabo. Hemos trabajado con un equipo de coordinación de pasantías en la elaboración de estrategias de seguimiento de las actividades en contexto grupal combinando la aplicación semanal permanente de **indicadores micro** (evaluación de la participación del alumno en el funcionamiento de la organización en que se desarrolla la pasantía, incluyendo las aptitudes de integrarse a nivel grupal) e **indicadores meso** (evaluación del avance del proyecto en curso propiamente dicho) de las distintas actividades de pasantía. Asimismo, hemos apuntado a la **construcción colectiva de herramientas** como práctica de redes sociales, tomando como **recurso la diversidad de formaciones** de los participantes del posgrado.

Los resultados son incipientes y alentadores. Seguimos avanzando en el desarrollo de nuestra competencia innovadora en el diseño de esa actividad.

## 5. DE ALIANZAS, ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA LA INTERVENCION

El compromiso asumido al comienzo de esta ponencia de no incursionar en terrenos teóricos más de lo necesario, me invita a repasar muy brevemente - a la usanza de Haeckel, biólogo sajón para quien la ontogenia recapitula la filogenia - algunas historias que me han acompañado en la construcción de este **observatorio** que ocupo hoy. Para ello, me resulta imprescindible recordar (y lo hago como práctica cotidiana, a veces varias veces al día) que la **tentación de la certidumbre** que padecemos al menos los seres condenados a la posmodernidad, puede ser asociada a la no menos omnipresente necesidad de alguna clase de Dios, materia o leyes científicas universales, que se expresa en las múltiples manifestaciones de exigencias de que la realidad sea **una, simple, inmutable, cierta...**

"La fe con que nos afiliamos a cierto sistema de creencias y rechazamos la duda es el suelo sobre el cual operan luego los modelos racionales de explicación que hacen surgir la realidad como auténtica e irrefutable", en el decir de Humberto Maturana y Francisco Varela. Desconocemos la existencia de sociedades que hayan elegido vivir en el desorden: nadie admite la desorganización como elemento co-constitutivo del ordenamiento social. Así podemos comprender como los distintos dioses, las causas primeras, la materia o las leyes universales no han hecho más que atestiguar la armonía de la naturaleza, la omnipotencia de lo trascendente o la existencia autónoma de las fuerzas naturales.

Si entendemos al **orden** como metáfora, podemos atribuirle, cuando menos, la posibilidad nada desdeñable de formular el futuro: si no se pudieran prever las distintas actividades que nos atraviesan, si un proyecto poseyera permanentemente las cualidades del acaso, si en nuestros movimientos se entrometiera siempre el azar, la inseguridad colmaría nuestra existencia, acostumbrada a la problemática fidelidad de la ciencia meteorológica.

Del orden a la previsibilidad y a la posibilidad de **conocer el mundo**, la objetividad ha estado durante algunos siglos como piedra angular del conocimiento. Desde distintas ramas de nuestro saber occidental cristiano, el concepto de **objetividad** en el proceso del conocimiento se ha sostenido sobre un trípode integrado por :

- . **la explicación monoteísta**, según la cual existe una sólo verdad, que, además, se puede conocer;

- . **la omnipotencia de la causa**, equivalente a la aceptación de la relación necesaria y pre-existente entre causa y efecto como garante suficiente del conocimiento y

- . **la disyunción sujeto/objeto**, según la cual el sujeto conoce lo que no se confunde con él, algo que está "afuera" de él, constituido previa e independientemente de él.

Ahora que en el texto hemos perdido la virginidad, en cuando a resguardar los nombres de aquellos autores que han estado corporeizados en las construcciones meta-empíricas que hemos presentado hasta aquí, salimos de la Biología y la Biología del Conocimiento y, desde la Filosofía nos apoyamos en el segundo Wittgenstein como aquel que, en nuestros días, empieza a concebir el **lenguaje** como una operación exclusivamente mental, constitutivamente imposibilitada de representar alguna realidad "objetiva". Al contrario, la misma operación lingüística es la que está sustentada por un sistema de signos que permite codificar/ decodificar y operar en su interior, y no por la naturaleza "real" de las formas sobre las cuales opera. Este autor plantea de modo contundente la coherencia interna del **lenguaje** como un **juego** en constante autoproducción y cuya clave es el **uso** que se hace de las reglamentaciones, que poseen, a su vez, sólo valor de **convenciones** aceptadas por seres humanos y nunca valor esencial alguno. A partir de ahí ¿ hacia dónde podría desplazarse la hasta entonces poco cuestionada objetividad ?

En realidad, si aceptamos remitirnos a un grosero compactado de las teorías del conocimiento, podemos constatar que la **objetividad** con la que se describe una realidad externa, ordenada y necesaria, construida por una matriz causal que determina las intenciones humanas - y no al revés - está en jaque desde hace rato y desde distintos lugares. Pero curiosamente, el operativo definitivo se ubicó, antes que en otros sitios previsiblemente más aptos, en las ciencias más "duras", más precisamente desde la Física, con la Mecánica Cuántica de Heisenberg. Si al evento concurren, entonces, representantes de la filosofía más lúcida de nuestro siglo y la constelación de distintas especialidades integradas por figuras de la talla de Jean Piaget, Gregory Bateson, Paul Watzlawick, Heinz von Foerster, Humberto Maturana y Francisco Varela, el postulado de objetividad como condición del proceso del conocimiento se diluye en una suerte de acuerdo consensual de supervivencia restringido a espacios de inscripciones literarias altamente



especializadas : seguramente, como en otros ámbitos, hay quienes tienen necesidad de y ventajas en mantenerlo. Y poder para hacerlo.

Y también hay quienes no : entre ellos pueden ubicarse los defensores de los nuevos paradigmas, **constructivistas**, radicales o liberales, construccionistas o construccionistas sociales. La serie puede empezar en el anticuario con Protágoras o, si queremos guardar coherencia con el uso del término, con el mismo Piaget y luego, además de los nombrados en el párrafo anterior, incluir a Von Foerster, Von Glaserfeld, Fernando Flores, Mary y Kenneth Gergen, Barnett Pearce, Clifford Geertz, Michael White, Harry Goolishian, Harlene Andersen, Tom Andersen, Carlos Sluzki, Debora Kolb, Sara Cobb, entre otros. Curiosos, voraces y/o nostálgicos pueden encontrar en **La realidad emergente**, de Walter Truett Andersen, una interesante reconstrucción genealógica en la que muestra cómo, y ensaya algunos porqués, en el umbral del tercer milenio **la realidad ya no es la que era...** A los que aun añoran la hegemonía del discurso científico y están ansiosos por conocer el impacto de esas corrientes recomiendo una breve visita a nuestra obra conjunta con Piscitelli (**Ciencia en Acción : la construcción social de los hechos científicos**), donde el discurso científico es invitado a reconocer su esencia retórica.

Si bien el término ha sido suficientemente utilizado y desgastado, si a paradigma le adscribimos el significado acuñado por T.Kuhn, podemos aceptar al **constructivismo** como el paradigma emergente de este final de siglo. Más allá de la discusión acerca de su carácter joven, revolucionario o emergente - ociosa en este contexto - es posible constatar el impacto creciente de esa tercera posición superadora de la antinomia **objetivismo / solipsismo** recorriendo los anaqueles de librerías, congresos y demás eventos del mundo académico y profesional, ofertas de posgrado y especialización, locales y en el extranjero. La "movida" constructivista ha alcanzado a un amplio espectro del saber y del hacer contemporáneos: testimonios abundan en la compilación acerca de **Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad** emprendida por D. Fried Schnitman. La arquitectura y la terapia familiar, la sociología de las organizaciones y las teorías del management, pero también la física y la bioquímica, y la biología en un ancho espectro que abarca desde la fisiología de la percepción hasta la inmunología molecular, testimonian los vientos nuevos de estas corrientes y en otros capítulos de esta misma obra, el tema se encuentra fecunda y seriamente tratado por expertos, por lo cual lo mejor, aquí, es callar. Y seguir.

## 6. APROPIACION MAS QUE DEBIDA DE PRINCIPIOS UTILES Y CRITERIOS COMPARTIDOS

Si de relatividades hablamos, este subtítulo podría tener como subtexto **Mi encuentro con Maturana, Flores y Kliksberg**. Según Maturana, en el dominio del operar del ser viviente, **vivir es conocer y conocer es vivir**. El mismo se sitúa en el campo de la epistemología genética y su primer principio establecido tiene la jerarquía y el impacto de los equivalentes de Leibniz ("Nada es sin razón") y von Hayek ("No existe el conocimiento perfecto") para la filosofía, puesto que de conocimiento se habla. Sólo que, a diferencia de esos autores, Maturana lo postula a partir de la biología : **"Los seres vivos sólo pueden hacer lo que les está biológicamente permitido"**. Si bien este enunciado parece algo obvio, no ha estado presente en la lista de principios fundamentales reconocidos como válidos para la historia del pensamiento y las teorías del conocimiento. Este autor empieza por reconocer el carácter biológicamente autorreferencial de todo conocimiento, desde una perspectiva que le permite ir avanzando en la superación de las dificultades que contendrían un círculo vicioso.

Entre algunos de los postulados de su epistemología que me han guiado en esta reconversión epistemológico-práctica, puedo rescatar:

\* **Existen múltiples lecturas posibles de cada fenómeno, es decir, múltiples realidades**. El acuerdo social - de grupos grandes o chicos, especialistas o generalistas, ciudadanos o miembros de cualquier otra serie - es quien valida el carácter, siempre convencional, de la lectura

privilegiada de turno. Lectura siempre efímera y localizada, de todos modos. Dicho de otro modo, **no hay nada fuera de nuestras mentes : todo son interpretaciones.**

**\* No existe objetividad posible en un sistema de observación puesto que lo observado se co-constituye con el observador.**

Desde esta perspectiva, una consecuencia fundamental para los sistemas vivientes, biológicos y sociales, es que ellos no tienen **propósito**; éste es siempre una adscripción de un observador determinado, portador de historia, intereses, ideología.

Cualquier neutralidad es, pues, mera ficción. Así, por ejemplo, cuando nos referimos a cosas tan disímiles como el para qué (propósito) de las raíces de un gomero o las funciones del Estado, frecuentemente omitimos que el gomero no habla por sí mismo, así como el Estado no es más que una construcción lingüística histórica. Tendemos a pensar que lo que pensamos existe **"ahí afuera"**, con autonomía de nuestros pensamientos.

**\* El fenómeno y su descripción / interpretación no se confunden : tienen existencia en dominios que no intersectan.** Sea lo que fuere, lo que definimos como fenómeno es algo que se distingue de(l) (los) relato(s) que lo describan o interpreten.

**\* Como seres humanos nos constituimos en el lenguaje y no con él,** como utilización optativa de tal "herramienta" que capta la realidad. El proceso de conocer se inscribe dentro de nuestra historia de coordinación de acciones, coordinación que se hace en el lenguaje. **Nuestra historia es la historia de nuestras interacciones en el dominio lingüístico.**

\* Como especie animal, poseemos un cuerpo que nos hace posible el emocionar. Lo específico de ser humanos es el lenguajear : somos animales cuyo modo particular de conocer articula **lenguajear y emocionar.**

Si bien mi encuentro con este autor viene de la década de los setenta, cuando oficiaba de investigadora en el campo de la Neurofisiología, entonces no me fue posible superar el escozor que me producían sus ideas. O, quizás, resolver las contradicciones que ellas introducían en mis resultados. Hoy elijo hablar de esos resultados como **interpretaciones de los datos (que no veía que eran teoría) que construía** ingenua y diligentemente **en mi vida de laboratorio.** Recién a fines de los ochenta, es su amigo y co-nacional **Fernando Flores** quien me abre genuinamente las puertas a su pensamiento y me introduce al mismo tiempo en una dimensión nueva de la organización, como fenómeno político y conversacional pasible de ser diseñado a través de las conversaciones.

Luego del que fue para mí el más movilizador viaje epistemológico emprendido hasta este momento, que derivó inmediatamente en un viraje existencial, Flores me ubicó definitivamente frente al **falso dilema artista / cientista** en el ámbito de las organizaciones. Habiendo vivido en esa suerte de perplejidad crónica de "interventores", en la constatación bastante frecuente de que **buenas técnicas de intervención** falten casi siempre de soportes teóricos adecuados, tanto como que **sofisticadas construcciones teóricas** no producen necesariamente resultados dignos de las mismas, estaba prácticamente resignada a que, en la práctica, cada nuevo abordaje me confrontara indefectiblemente con el dilema **hacer/ comprender**, artista/cientista, tecnócrata/político, como si fuera forzoso privilegiar uno u otro : la eficiencia en la acción o la comprensión profunda del fenómeno...

El aporte de Fernando Flores fue precisamente en la dirección de formular **preguntas ontológicas** que no invalidan las **preguntas tecnológicas**, sin plantear la hegemonía de una sobre otra, sino, en todo caso, la complementariedad de ambas. Como acercamiento a la pregunta

ontológica "**Qué es el ser de las cosas?**", la obra de Flores integra la biología de Maturana y la filosofía de Heidegger, del mismo modo que a la pregunta tecnológica "**Cómo se hace para ser este ser ?**" contesta con la creativa integración de la filosofía del lenguaje de Austin y Searle y la concepción de lenguaje y juegos del segundo Wittgenstein.

Algunos postulados de la disciplina acuñada por Flores como Diseño Ontológico son :

1. "Una persona no es un sujeto individual o self, sino una manifestación del **Dasein** dentro de un espacio de posibilidades, situado al interior de un mundo y una tradición". No **somos** cierto ser humano, sino que vamos-siendo permanentemente en el desarrollo de nuestras posibilidades de acción. La relación del hombre con los elementos de su mundo es de **sentido y uso**, a la vez que hacer uso es siempre conferir sentido.

2. Los objetos y sus propiedades no son inherentes al mundo, no están allí para ser percibidos por un observador como suponía la tradición moderna, sino que **emergen** como resultado de una interrupción en el flujo de acciones que realizamos en **transparencia**. A este fenómeno lo denominamos **quiebre** y su comprensión como elemento constitutivo de la vida humana altera profundamente las posibilidades de coordinación de acciones entre las personas. Un quiebre no existe en si mismo, sino es producto de una declaración de alguien para quien es tal, del mismo modo que el mismo quiebre para uno es siempre **posibilidad** para otro.

3. **Somos lo que hablamos** pero a la vez somos hablados por un discurso que nos precede y nos sucederá. Vivimos **lanzados en historias acerca del mundo y las cosas** y no advertimos que somos permanentemente parte de un discurso que es social, cultural, familiar y finalmente definido por nosotros dentro de nuestra deriva posible.

4. Con las palabras no hacemos nada más allá de cuatro operaciones fundamentales, que nos definen y construyen permanentemente nuestra identidad en el mundo, constituyendo ellas los **compromisos lingüísticos básicos : afirmar, declarar, pedir/ofrecer y prometer**.

Una **afirmación** es un enunciado acerca de un mundo que ya existe, en la cual me comprometo a proveer evidencia acerca de lo dicho. Si la evidencia es aceptada por el oyente como tal, la afirmación es **verdadera**; sino es **falsa**. Una condición de posibilidad de las afirmaciones es que haya **consenso** previo entre orador y oyente acerca del significado de sus términos.

Una **declaración** es una proposición que genera un mundo nuevo, define posibilidades que antes no estaban o que cambian el curso de los eventos por el mero hecho de hacerla. Las declaraciones pueden ser **válidas** o **inválidas** y en su efecto incide la **autoridad** del orador. Los **juicios** son una clase particular de declaración, a la que somos especialmente adictos, y que tendemos a fundar de cierta manera peculiar : refiriéndonos a otros juicios (nuestros o de terceros) o a partir de la observación de acciones recurrentes de otros en cierto dominio.

Fundar juicios adecuadamente es una condición de posibilidad para la vida social organizada y tiene especial relevancia en la vida de grupos y organizaciones. La apropiación de estas distinciones para la vida cotidiana y la discriminación de afirmaciones y juicios tiene fundamental importancia en la coordinación de acciones en cualquier ámbito, ya que permite redefinir permanentemente a qué se apunta, a quién le toca emprender ciertas acciones, cuáles son criterios comunes, cuáles no y, en última instancia, a quien se le asigna **responsabilidad** y si ésta es aceptada.

5. La coordinación de acciones entre los seres humanos se da a través de **conversaciones** de dos clases principales: **conversaciones para la acción**, en cuya estructura intervienen los pedidos, ofertas y promesas y las **conversaciones para crear posibilidades**, en cuya estructura intervienen las afirmaciones y declaraciones. Esta distinción es fundamental para rediseñar la

identidad de las personas y organizaciones en la coordinación de acciones; en el pequeño mundo, en el entorno inmediato y en el grande, el mundo que genera nuevas prácticas sociales. Si observamos a cualquiera de las organizaciones en las que actuamos, podemos verificar que las conversaciones para crear posibilidades no son siempre tenidas por miembros cualesquiera; ellas con las conversaciones que intervienen en el rediseño de la organización y, frecuentemente, son patrimonio exclusivo de ciertos integrantes. Abrir un espacio para tales conversaciones al interior de la organización puede cambiar drásticamente su futuro.

6. Una **organización** puede ser vista una **red de compromisos recurrentes** expresados por medio de redes conversacionales, en las que **quiebres** de unos significan **posibilidades** para otros. En la vida de la organización importan tanto las declaraciones fundacionales, como el modo como se hacen pedidos y promesas. Por otro lado, toda organización existe en un **trasfondo de conversaciones**, que exceden su historia propia, en términos de las acciones específicas que se desarrollan en su interior e involucran necesaria y continuamente a la de sus distintos integrantes.

Por ello, en la vida de las organizaciones inciden de modo fundamental los **estados de ánimo** que las permean y son diseñados permanentemente gracias a declaraciones y acciones que se ponen en marcha en los distintos ámbitos. Para Flores el estado de ánimo consiste en el conjunto de **declaraciones acerca de las posibilidades en el futuro** para sus integrantes. Estados de ánimo negativos para la vida organizacional son, por ejemplo, el **resentimiento** y la **resignación**, que albergan conversaciones privadas entre sus miembros o para cada uno de ellos, que afectan continuamente las posibilidades de realización. Es posible diseñar alternativas de **aceptación** y **ambición** a partir del establecimiento de nuevos acuerdos, creados a partir de nuevas declaraciones.

7. **Sensaciones, emociones, sentimientos y estados de ánimo** son fenómenos diferenciados, con sede en distintos espacios. Mientras las sensaciones pueden ser circunscriptas a registros corporales y no necesariamente dan cuenta de ningún discurso particular (las palabras las desnaturalizan y reducen), las emociones y los sentimientos pueden ser atribuidos a discursos particulares, acompañados por / que generan, forzosamente, sensaciones corporales. Esta distinción es crucial para diseñar nuevos discursos y posibilidades corporales - bienestar físico y/o satisfacción intelectual incluidos - por lo cual no debiera ser omitida de ninguna clase de estudio del fenómeno organizacional.

8. **Es necesario estar en las conversaciones que importan para crear nuevas prácticas sociales.** Esta es una idea central en este Encuentro sobre Redes Sociales : aquí estamos seguramente quienes tenemos la ambición de generar prácticas que nos trascienden. Las redes sociales, en mi comprensión, constituyen fundamentalmente prácticas sociales hasta ahora no aprovechadas en su máxima posibilidad. A todo el Encuentro lo veo como una **gran conversación para crear posibilidades** que nos llevará seguramente a muchas conversaciones para la acción en el futuro, mediato e inmediato.

Esta es una posición intelectual novedosa, que no le huye a la discusión acerca de la importancia de **acumular poder** para producir transformaciones relevantes a nivel de la **producción de nuevas prácticas sociales**. Si las conversaciones relevantes en el mundo de la moda pasan por Milán o París, las conversaciones relevantes para la redistribución de los recursos de las sociedades pasan por los gobiernos en todos sus estamentos (organismos internacionales políticos y económicos incluidos) y las fronteras entre lo público y lo privado se desdibujan, desde la postulada óptica de la responsabilidad. (\*)

---

Nota a pie de página:

(\*) Sobre este tema hay una larga conversación entre H. Primavera y Fernando Flores en

"Navegar espacios para preparar acciones" en David y Goliath (58), CLACSO, 1991.

## 7. Y PORQUE, A VECES, NO HAY DOS SIN TRES...

Finalmente, para cumplir con lo prometido al comienzo de este trabajo, me voy a referir a un fructífero encuentro que empezó a marcar mis distintas actividades en los últimos dos años. Se trata de la obra de Bernardo Kliksberg, un clásico para los estudiosos de la administración pública, gratamente re-descubierto por mí en ocasión de un seminario en cuya organización y desarrollo participé en 1992, destinado a la formación de **gerentes públicos**. Como la empresa y el management a partir de Flores ya habían dejado de ser malas palabras y pasado a engrosar la lista de incompetencias en la que me propuse trabajar para mejorar el funcionamiento de las redes sociales que me involucran, encontrar la conceptualización de Gerencia Social de Kliksberg me permitió tener un socio - inicialmente virtual, ahora de carne y hueso - en la empresa que mayor trascendencia tiene hoy en mi vida de todos los días y ahí volvemos al comienzo : como lograr la **participación**, sólo que ahora desde la posición **responsable** de todos los ciudadanos para cambiar el futuro de las sociedades.

Así de ambicioso. Así de grande. Así de provocativo.

Para hablar de algo más específico de esta última incorporación, me resulta imperioso situarme en este umbral del tercer milenio y referirme a algunos datos e interpretaciones que contextualizan la propuesta de Gerencia Social como entendida por Kliksberg. Por todos es conocido que las vísperas del año 2000 nos encontramos viviendo en un mundo en que los grandes problemas atraviesan, con distinta magnitud pero generalizadamente, todas las sociedades del planeta: **la pobreza, el hambre, el analfabetismo, el consumo y tráfico de drogas, la proliferación nuclear, el terrorismo internacional, las migraciones clandestinas, el agotamiento de los recursos naturales no renovables y la propagación de la contaminación ambiental están presentes en todas partes.**

La América Latina en que nos toca desarrollarnos individual y socialmente, está tan gravemente afectada como otros países del Tercer Mundo, aun considerando las diferencias entre países, diferencias que no expresan más que **grados** de relevancia de los **misimos** problemas. Asimismo, si tenemos en cuenta el agravamiento de la pobreza crítica en el sub-continente en la última "década perdida" y el pronóstico de los organismos internacionales más optimistas, debemos aceptar que - en la mejor de las hipótesis - si los programas sociales masivos son administrados con el máximo de eficiencia, llegaremos al 2010 como estábamos en los '80.

Si en 1980, el 40% de los 225 millones de latinoamericanos vivía por debajo de la línea de pobreza, en 1992 esta proporción ha crecido al 52%, de los cuales un 25% corresponde a condiciones de pobreza extrema, cuyos ingresos no son suficientes para asegurarles la nutrición mínima. La estatura media de los recién nacidos de algunas regiones de Brasil y Bolivia cayó en un 16% en la última década; el rebrote de cólera y tuberculosis representan muros de contención que se han caído en la última década; del 1.500.000 de muertes anuales, 900.000 corresponde a niños de menos de 5 años y en las calles de Brasil viven casi tantos chicos como la población total de la ciudad de Buenos Aires.

Podríamos seguir agregando frondosas estadísticas que refuerzan esta interpretación, que está presente, de distintas formas, en nuestra percepción cotidiana, ya sea en la lectura de los periódicos, ya sea en la mirada crítica de nuestro quehacer profesional de todos los días si somos capaces de observar los **resultados** de la instrumentación de las distintas políticas públicas. Es decir, si podemos trascender la observación de las declaraciones y evaluar resultados.

Tal situación, como tantas, nos puede conducir a una posición de impotencia, agobio, apatía o indiferencia frente a la magnitud y complejidad de la problemática o a otra de co-**responsabilidad y participación** activa en cualquier desenlace futuro, como anticipamos anteriormente. Un punto de partida que nos ha permitido empezar a transitar esta última fue la comprensión de que **lo que nos impide cambiar el curso de los acontecimientos está siempre vinculado al modo como interpretamos la realidad, damos sentido a nuestras acciones y nos atribuimos (o no) responsabilidad en el devenir de los mismos. Y como actuamos en consecuencia.**

En este sentido, la Gerencia Social propuesta por Kliksberg constituye una de las múltiples alternativas que se pueden emprender para revertir la tendencia que se viene manifestando en las últimas décadas de acentuación vertiginosa de la brecha que separa los pocos que tienen casi todo de los muchos que tienen casi nada. Según el planteo de este autor existen dos perspectivas simultáneas necesarias para redireccionar el futuro de las sociedades: por un lado, reconocer el fracaso de la "teoría del derrame", según la cual los beneficios redistributivos llegan naturalmente a las capas menos favorecidas luego de un largo período de ajuste estructural. No sólo en nuestro país, esa tesis fracasó hace casi dos décadas, como no ha sido jamás evidenciada en aquellos países que hoy tienen los mejores índices de desarrollo humano. Por otro lado, más allá de la necesidad de repensar la economía como economía política, existe una indudable altísima **ineficiencia** en la utilización de los recursos dirigidos a la política social, en particular a los programas sociales masivos. Se trata, sorprendentemente, de un problema de gerencia, de mala administración de recursos, a veces malversados - porque no llegan a destino - en un 90 %. Ahí interviene la conceptualización de Gerencia Social como propuesta de gerencia de la complejidad. Sus principios pueden ser sintetizados de modo de ser aplicables a distintos aspectos organizativos. Según esta propuesta de Gerencia Social, organizaciones y proyectos exitosos requieren **compromiso y competencia** en la participación de sus responsables para lograr :

- . **administrar la complejidad**, por ello entendiendo posicionarnos frente a los eventos que nos involucran, en la aceptación de la **incertidumbre** y la **imprevisibilidad**, sin caer en la tentación fácil del enojo cuando los resultados no son los esperados.

- . **promover la articulación social** entre las distintas "tribus" de actores sociales, haciéndolos encontrar un lugar legítimo de socios de los proyectos y no de adversarios.

- . **capacidad de concertación permanente, que requiere entrenarse en la nueva posición de aceptación de la legitimidad del otro.**

- . **utilizar la tecnología necesaria y suficiente** en cada caso y no "comprar" posturas ideológicas, teorías o técnicas de intervención (blandas o duras) invariables; se requiere competencias simultáneas en utilizar paloma mensajera o comunicación satelital en función de los requerimientos del caso.

- . **actuar desde el compromiso con los resultados** : postergar lealtades corporativas, estar dispuestos a hacer lo necesario - y no lo planificado o lo debido - para llegar a los resultados relevantes.

En nuestra experiencia, hemos encontrado gran diversidad de modos de operación de redes sociales espontáneas, donde estos principios están presentes. Quizás lo nuevo sea articularlos en simultaneidad con la visión constructivista de la **legitimidad del otro**; quizás sea ésta la parte más extraña al operar de las distintas tribus, que tienden a defender su posición de sol copernicano. Hemos tenido logros y fracasos en esta empresa, tanto en su aplicación al Programa ALUD, como a las situaciones de pasantía. En éstas, hemos construido indicadores para el seguimiento de los proyectos que incluyen una **evaluación permanente** de estas cinco competencias. Los fracasos los seguimos reconvirtiendo permanentemente en **incompetencia** nuestra y nos lanzamos a la búsqueda de alternativas. En otras palabras, buscamos transitar con

los grupos desde la posición de incompetencia irresponsable hacia la responsabilidad competente. Por distintas y variadas vías, que siguen multiplicándose.

## 8. COMO VENCER AL PODER MITICO : DEL SUEÑO IMPOSIBLE A LA ACUMULACION DE ALIANZAS LEGITIMAS

Así las cosas, una síntesis del camino que nos permitió llegar a nuestros resultados actuales, modestos aunque prometedores, podría hacerse a partir de reconocer que los logros fueron posibles gracias a aceptar :

- \* una nueva visión de la comunicación como **coordinación de acciones en el lenguaje**;
- \* una nueva forma de analizar el contexto en términos de los **compromisos lingüísticos básicos** :  
*pedir/ofrecer, prometer, afirmar y declarar*;
- \* una nueva visión del mundo, las organizaciones y las biografías individuales como **interpretaciones** en vez de **hechos**;
- \* una nueva aceptación de la **diferencia** del otro como **legítima e inevitable**;
- \* una mejor posibilidad de establecer **acuerdos continuamente concertados** en base a los puntos anteriores;
- \* una mejor competencia en coordinar acciones con otros a partir de la **posición de responsabilidad** en vez de víctima;
- \* una mayor apertura al **diseño flexible** y al cambio de planes en el curso de las acciones, cuando la situación así lo requiere.

Si todo fue siempre igual, y no hemos podido ver las cosas de otra manera, quizás, **puede empezar a ser distinto**; si nada nunca pudo ser igual - a lo que hubiésemos querido - tal vez sea hora de volver a buscar utopías, por otros caminos.

Distintos o, quizás, iguales. Finalmente, iguales a qué ?

Acaso, hace casi ochenta años, ¿no decía Máximo Gorki en una de sus obras, por boca de Polya ?

**"Qué hay en el futuro para ver? Lo que quieras ver!"**

## **9. BIBLIOGRAFIA OPORTUNISTA**

1. Austin, J.  
Como hacer cosas con las palabras.  
Buenos Aires, Paidòs, 1982.
2. Bateson, G.  
Pasos para una ecología de la mente.  
Buenos Aires, Lohlé, 1976.
3. Berger, P. & Luckmann, T.  
La construcción social de la realidad.  
Buenos Aires, Amorrurtu, 1978.
4. Flores, F.  
Inventando la empresa del siglo XXI.  
Santiago, Hachette, 1989.
5. Flores, F.  
Creando organizaciones para el futuro.  
Santiago, Dolmen, 1994.
6. Heidegger, M.  
El Ser y el Tiempo.  
México, FCE, 1977.
7. Keeney, B.  
Estética del cambio.  
Buenos Aires, Paidòs, 1987.
8. Kliksberg, B. (Comp.)  
Cómo enfrentar la pobreza : aportes para la acción.  
Caracas, Grupo Editor Latinoamericano, 1992.
9. Kliksberg, B.  
Pobreza : abordajes y modelos gerenciales innovativos  
para combatirla.  
Caracas, Fondo de Cultura Económica, 1992.
10. Kuhn, T.S.  
La estructura de las revoluciones científicas.  
México, Fondo de Cultura Económica, 1972.
11. Maturana, H. y Varela, F.  
El árbol del conocimiento.  
Santiago, Universitaria, 1984.
12. Maturana, H.  
Emociones y Lenguaje en Educación y Política.  
Santiago, Hachette, 1990.
13. Maturana, H. y Mendez, L.  
Como se engendra la patología. Ensayo para ser leído a  
dos voces. (mimeo) Santiago, 1991.



14. Maturana, H.  
Amor y juego : fundamentos olvidados de lo humano.  
Instituto de Terapia Cognitiva, Santiago, 1993.
15. Oszlak, O.  
Estado y sociedad : las nuevas fronteras.  
IX Congreso de Administración Pública,  
Mendoza, 25-27 noviembre 1992.
16. Piaget, J.  
Epistemología de las Ciencias Humanas.  
Buenos Aires, Proteo, 1972.
17. Primavera, H.
- Introducción a la Epistemología Constructivista:  
el pensamiento de Humberto Maturana y el Diseño  
Ontológico de Fernando Flores;
  - Reflexiones sobre el Diseño Ontológico de Fernando  
Flores aplicado al Trabajo Social;
  - Acerca de los juegos : el juego de la pasantía.
  - Nada más práctico que una buena teoría (original en  
Revista Horizontes, San Fco, Cal., 1990)
  - Cómo organizar grupos : el seminario Panto-iso-  
crático de A.R. Muller y el seminario de participa-  
ción equitativa de A. Moffatt.
- en Cuadernos de la Facultad de Ciencias Humanas,  
Series Comunicaciones y Aportes,  
Tandil, UNICEN, 1990.
18. Primavera, H.  
"Sólo creo en un dios que baila." Conversaciones con José  
Celso Martínez Correa en David & Goliath, 55, CLACSO,  
Buenos Aires, 1990.
19. Primavera, H.  
"Banana nao tem carozo: reflexiones truchas acerca del  
gigante desintegrado de América Latina", en David &  
Goliath, 55, CLACSO, Buenos Aires, 1990.
20. Primavera, H.  
"Navegar espacios para preparar acciones", entrevista a  
Fernando Flores en David & Goliath, 58, CLACSO, Buenos  
Aires, 1991.
21. Primavera, H. en Piscitelli, A.  
Ciencia en movimiento : la construcción social de los  
hechos científicos.

Buenos Aires, Centro Editor de América Latina, 1992.

22.Primavera, H.

"Nuevos paradigmas e intervención en Trabajo Social."  
Barcelona, Revista de Treball Social, 130: 6 - 16, 1993.

23.Searle, J.

Actos de habla : ensayo en filosofía del lenguaje.  
Madrid, Cátedra, 1980.

24.Truett Anderson, W.

Reality ins't what it used to be : theatrical politics,  
ready-to-wear religion, global myths, primitive chic, and  
other wonders of the postmodern world.  
San Francisco,CA, Harper & Row, 1990.

25.Varela, F., E. Thompson y E. Rosch.

De cuerpo presente. Las ciencias cognitivas y la  
experiencia humana.  
Barcelona, Gedisa, 1992.

26.von Forster, H.

Cybernetic of Cybernetics : physiology of revolution.  
The Cybernetician, 1973, 3, 30 - 32.

27.von Foerster, H.

An epistemology for living things, en K. Wilson (Comp)  
The collected works of the Biological Computer Laboratory  
Peoria, Ill., Illinois Blueprint Corporation, 1976.

28.Watzlawick, P.

La realidad inventada.  
Buenos Aires, Gedisa, 1989

29.Winograd, T. y Flores, F.

Understanding computers and cognition. A new foundation  
for design.  
New York, Addison-Wesley, 1987.

30.Wittgenstein, L.

Investigaciones Filosóficas.  
México, UNAM, 1967.