

Artículo de divulgación

# REDARQUIA y ADHOCRACIA Nuevos conceptos para una manera diferente de abordar la tarea de extensión

Gargicevich, A.

Taller III: Sistemas de Producción Agropecuarios  
Facultad de Ciencias Agrarias – UNR

[gargicevich.adrian@inta.gob.ar](mailto:gargicevich.adrian@inta.gob.ar)

En la era de la colaboración, el mundo comienza a operar con nuevos paradigmas. La *redarquía* y la *adhocracia* empiezan a ser visibles en nuestras organizaciones y nos obligan a revisar las pautas acostumbradas que ordenan la función del extensionista. Más tarde o más temprano necesitaremos conocerlas y adaptarnos a ellas. Si nos quedamos quietos, perderemos el *tren* de esta nueva era. Aquí van algunas pautas para conseguir tus *pasajes*. Aprovecharlas es una *compuerta evolutiva... cuando la tras-pasas no volverás para atrás*.

Es tanta la información que nos rodea que resulta imposible acumularla. Ahora es mucho más práctico crear interrelaciones que conectan nodos de información, que pretender acumularla. Gracias al esfuerzo colaborativo y al desarrollo de las nuevas tecnologías podemos afirmar que [el poder de la información se está mudando](#) (2). Abandona a los sujetos para posicionarse en la intersubjetividad. El mundo actual parece estar mejor definido por las *conversaciones*, que por las *cosas* que vemos y tocamos. Si bien esto lo hace más complejo y difícil de gestionar, no debemos desesperar. Un nuevo paradigma se está gestando y ya viene a nuestro auxilio. Pero todavía necesita ganar su espacio y sumar adeptos. En este texto te invito a conocer dos conceptos que residen en este nuevo paradigma y a pensar los posibles impactos que tendrán en la tarea de extensión.

Tratando de ser coherente con la propuesta, encontré en las redes sociales virtuales un gráfico que nos ayudará a entender las diferencias. El mismo muestra un resumen de los principales aspectos incluidos en el cambio de paradigma que comenzamos a transitar. Lentamente estamos pasando desde una cultura del *tener*, centrada en los objetos, a una cultura del *ser* más centrada en las personas.

En el nuevo paradigma el centro de atención está puesto en las personas, y esto es una gran noticia para los que nos dedicamos a la tarea de extensión: coincidimos en un mismo interés prioritario en común, LOS SUJETOS.

También podemos ver que asociado con este nuevo paradigma aparecen dos conceptos que pueden resultarnos innovadores y curiosos, ADHOCRACIA y REDARQUIA. Mientras uno opera sobre la *gestión*, el otro nos habla de las *estructuras*. Y dado que estructura y gestión son pilares centrales para pensar y operar en las organizaciones dedicadas a la innovación, me detendré especialmente en ellos porque creo que contienen en sus principios, elementos re-estructurantes para la tarea de extensión. Desde el punto de vista de la gestión de una organización, la **ADHOCRACIA indica la ausencia de jerarquías**, es por tanto lo opuesto a burocracia. En una organización de este tipo, todos sus miembros tienen autoridad para tomar decisiones y llevar a cabo acciones que afectan al futuro de la

organización. Este formato de organización aparece con frecuencia fugazmente detrás de objetivos orientados a resolver un problema específico. La palabra fue acuñada en 1964 por Bennis y Slater, y Henry Mintzberg incorporándose como concepto en la tipología de las configuraciones organizacionales. Las organizaciones adhocráticas coordinan tareas a través de la adaptación mutua de sus integrantes, la aceptación de la diversidad y la colaboración asimétrica. Dicho de otra forma, **no se espera que los miembros aporten lo mismo ni en las mismas cantidades, sino que se promueve la colaboración libre, gozosa, espontánea, no meritocrática ni coercitiva**. Son organizaciones orientadas hacia la innovación y el cambio que debe permanecer flexible ya que cambian su forma interna con frecuencia.

Desde el punto de vista de las estructuras de las organizaciones, en la **REDARQUIA el orden funciona de abajo arriba: las decisiones y las soluciones emergen de forma**



De cara a estos cambios:  
**¿Cuál es la evolución que deberá enfrentar la extensión?**

Tip 65-2017

Redarquía y Adhocracia nuevos conceptos para una manera diferente de abordar la extensión  
<http://redextensionrural.blogspot.com/2017/10/redarquía-y-adhocracia-nuevos-conceptos.html>

Bases operativas para la extensión	Extensión orientada a "TENER"	Extensión orientada a "SER"
Componentes centrales en la coordinación de la tarea	Proyección, control y consenso	Construcción, encuentro y acuerdos
Horizontes temporales para la acción	Acotados y prefijados	Flexibles y evolutivos
Interacciones entre integrantes de la organización	Mediadas por las jerarquías	En red de iguales

natural como destilación espontánea de la inteligencia colectiva. En opuesto a las jerarquías, donde las órdenes son impuestas y discurren exclusivamente de arriba abajo, en la redarquía la base para mantener el funcionamiento está en las interacciones entre múltiples agentes entre sí que comparten su talento y su conocimiento de forma abierta y transparente, en relaciones de igual a igual. Las redes sociales virtuales son un buen ejemplo de una organización redárquica. [La dinámica en una red es opuesta a la de una organización tradicional](#) (3). Por eso en las redes encontraremos un dispositivo mucho más fluido para empoderar a los actores para la innovación.

#### LA COMPUERTA EVOLUTIVA ¿Qué cosas cambiarán en la tarea de extensión?

El nuevo entorno cultural que se plantea con este cambio de paradigma se ajusta mejor a una concepción abierta y alternativa de la innovación, entendida como producto de redes de información y conocimiento que los actores activos estructuramos en común cuando buscamos solución a problemas que compartimos. Una concepción en opuesta a la visión tradicional lineal que orientó el diseño de la mayoría de las organizaciones que hoy operan procesos de innovación, y que requieren ser revisadas.

Pensar la tarea de extensión en un mundo que prioriza el "ser" sobre el "tener" implica la revisión de algunas prácticas y lógicas. Si este nuevo paradigma se impone con el tiempo (una prueba de que esto ocurrirá, la podemos ver en los comportamientos y decisiones de las nuevas generaciones), será necesario adaptarse a esta concepción alternativa de la innovación y cambiar algunas de las condiciones básicas con las que opera la tarea de extensión.

Sólo con el ánimo de *comenzara* visualizar el cambio requerido para la tarea de extensión frente al nuevo paradigma, comparto una visión sobre los movimientos que imagino habrá que gestionar en 3 de las bases operativas que modulan nuestra tarea de extensionistas.

Cada uno de estos movimientos toca alguna de las fibras que vienen estructurando nuestro desempeño como extensionistas. Pensar que la tarea pueda ser organizada desde el encuentro sin instancias de control, nos resultará difícil de operar durante el comienzo del cambio. El concepto de *poder* tal cual lo vivimos hoy está en jaque. Se está produciendo la migración del poder desde las instituciones, a las personas que actúan cooperativamente en red: ya nació el MICROPODER. Su principal contribución será hacer posible un verdadero diálogo social más relacional, dialógico, interactivo. La *unidireccionalidad* como estrategia pierde terreno.

Las lógicas tradicionales para construir proyectos deberán cambiar, el tedioso *marco lógico que normalmente cierra todo proyecto a modo de mapa*, perderá su misión de *guía*. Habrá que pensar otra lógica para aquellas organizaciones que se sustentan en el diseño tradicional de proyectos. Una lógica más abierta, constructiva o evolutiva, que pueda recuperar el recorrido en la marcha del proyecto, y los cambios que propone el nuevo paradigma. Este nuevo desafío no parece tener todavía *diseñadores* que estandaricen metodologías específicas. Toda una oportunidad para estudiar y analizar.

Las redes ya demostraron ser una opción operativa, activa y válida para organizarnos. Las redes son dispositivos mucho más fluido para empoderar a los propios actores, y más afines a la nueva concepción

alternativa de la innovación más arriba definida. Solo será cuestión de aceptar sus lógicas y potenciar su uso, una tarea que implicará enfrentar el *vértigo* que nos impone el cambio de las costumbres adoptadas por haber sido formados y habitar en organizaciones tradicionales.

Del control al encuentro, de los objetos a los sujetos, de lo rígido a lo maleable, de la parte al todo, serán algunos de los movimientos que viviremos. Pasar de un modelo a otro, implicará atravesar una "compuerta evolutiva en nuestra tarea", no será fácil, no será inmediato, y no habrá un GPS que nos guíe en el camino, pero sí me permito aseverar,... será inexorable.

#### Fuente:

Blog EXTENSIÓN PARA EXTENSIONISTAS

<https://redextensionrural.blogspot.com/2017/10/redarquia-y-adocracia-nuevos-conceptos.html>

Redarquía: el nuevo orden emergente en la era de la colaboración

<https://blog.cabreramc.com/2009/11/01/redarquia-el-nuevo-orden-emergente-en-la-era-de-la-colaboracion/>

#### Enlaces

1. <https://www.linkedin.com/in/adri%C3%A1n-gargicevich-63477946/>

2. El poder de la información se está mudando. <https://redextensionrural.blogspot.com/2012/10/el-poder-de-la-informacion-se-esta.html>

3. Redes vs Organizaciones tradicionales. Dinámicas en opuesto para el desarrollo. <https://redextensionrural.blogspot.com/2016/05/redes-vs-organizaciones-tradicionales.html>