

Redes asociativas

SUMAR FUERZAS PARA
MULTIPLICAR RESULTADOS

ÍNDICE
CRÉDITOS



Fernando de la Riva / Antonio Moreno

© 2002. Fernanco de la Riva y Antonio Moreno
© 1999-2010. Fundación Esplai
Editan:

Esta versión digital ha sido posible gracias a
la colaboración de:



ISBN: 978-84-9726-606-2

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ENPLEGU ETA GIZARTE
GAJETAKO SAILA
Gizarte Gaietako Sailburuordetza
Gizarte Zerbitzuen Zuzendaritza

DEPARTAMENTO DE EMPLEO
Y ASUNTOS SOCIALES
Viceconsejería de Asuntos Sociales
Dirección de Servicios Sociales



Índice





ÍNDICE

1 > Trabajar en red, ¿una moda, un nombre nuevo, una forma diferente de trabajar? > **05**

2 > Por si necesitáramos razones para cooperar entre asociaciones > **09**

3 > Pero... ¿qué es el trabajo en red? > **15**

4 > ¿Qué tipos de redes podemos construir? > **21**

5 > Mitos y leyendas sobre el trabajo en red > **29**



6 > Cuatro claves, o lo que es lo mismo, “qué hemos de tener en cuenta para construir redes” > **35**

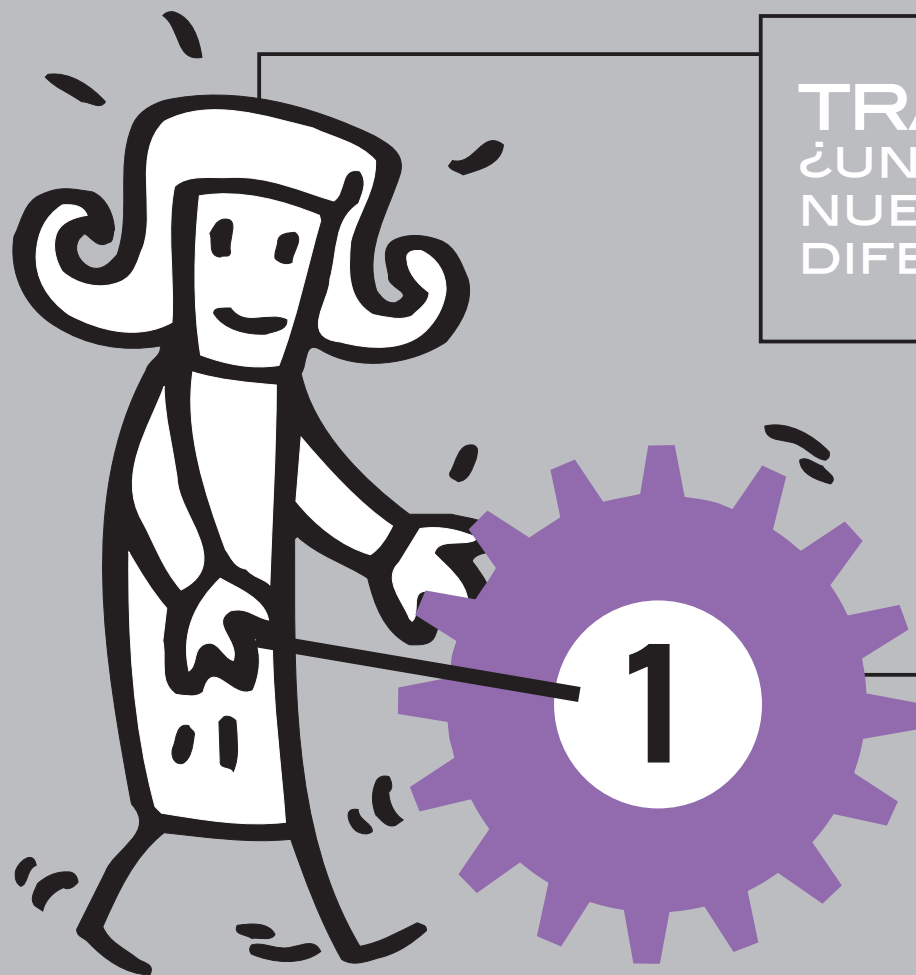
7 > Etapas en el camino de la construcción de redes asociativas > **53**

8 > Pistas para construir redes asociativas > **57**

9 > Las redes en la “Red” > **67**

10 > Para revisar nuestra red > **71**

DEUDAS Y AGRADECIMIENTOS > **78**



**TRABAJAR EN RED,
¿UNA MODA, UN NOMBRE
NUEVO, UNA FORMA
DIFERENTE DE TRABAJAR?**



Sí, está de moda hablar de “redes asociativas”, pero, mucho nos lo tememos, esto es como los extraterrestres: todo el mundo habla de ellos, pero nadie los ha visto. ¿O sí?

Las noticias en los medios de comunicación cada vez hablan más de campañas, foros sociales, manifestaciones (contra el trabajo infantil, contra las minas anti-personas, contra el maltrato a las mujeres, contra la globalización neoliberal, etc.) que movilizan a millones de personas, en las que participan centenares de asociaciones y ONG repartidas por todo el mundo, que, por encima de su diversidad y de las distancias geográficas, hacen suyas y trabajan juntas por las mismas causas, y van construyendo “redes sociales” cada vez más fuertes y extendidas.

Para alguna gente, “red” es otra palabra nueva que hay que incorporar al vocabulario asociativo (como “ONG”, “Voluntariado”, “Globalización”, etc.), aunque no esté claro qué significa y no produzca ningún cambio en nuestra manera de organizarnos y trabajar. No se ve, no se nota, no traspasa.

Para otras personas, este asunto de las redes tiene que ver con la coordinación entre organizaciones solidarias. Donde antes decíamos “coordinación entre asociaciones”, ahora decimos “redes”, pero no cambia el sentido ni la práctica. Lo cierto es que, con redes o sin redes, esto de la coordinación entre asociaciones es en buena parte una “asignatura pendiente”.

Algunas personas identifican las redes con “La Red” (Internet) y creen que lo fundamental es tener presencia en ese espacio virtual, contar con nuestra propia web y tener enlaces en muchas otras páginas... Han cambiado los soportes y los lenguajes, pero no cambian nuestras formas de actuar y organizarnos, de cooperar con otras asociaciones.

Pero trabajar en red es algo más: es “OTRA” manera de trabajar, dentro de las asociaciones y en las relaciones entre ellas, otra forma de organizarse, de actuar, de compartir la información, de trabajar como un solo equipo cohesionado... No es un cambio superficial, es una transformación profunda de la cultura asociativa (alguien lo ha llamado una “revolución cultural” en las asociaciones).

En los últimos tiempos, las organizaciones solidarias descubrimos día a día que resulta muy



difícil (por no decir imposible) que podamos alcanzar nuestros objetivos sólo con nuestras propias y exclusivas fuerzas, sin ayuda de nadie.

Por lo general, en la mayoría de las asociaciones, somos pocas las personas que estamos plenamente implicadas en la gestión diaria, cada vez son más complejos los procesos organizativos, nuestros temas están absolutamente interrelacionados con otros temas de los que se ocupan otras entidades u organizaciones, trabajamos para los mismos destinatarios, etc. Total, que así -cada cual por su cuenta- no llegamos lejos.

En conclusión, lo de cooperar entre asociaciones y trabajar en redes no es algo que podamos elegir o rechazar, ni es un “favor” que les hacemos a otras organizaciones: es una necesidad vital para nuestros colectivos, es una condición necesaria para alcanzar nuestros objetivos.

Una asociación aislada, cerrada sobre sí misma, que se mira permanentemente el ombligo, está irremediablemente condenada a enquistarse, a envejecer, a desaparecer. Una asociación abierta, conectada con otras, bien enredada con los colectivos y entidades de su entorno, que se alimenta permanentemente con las ideas, las informacio-

nes, los recursos, las oportunidades que le proporcionan sus múltiples relaciones, crecerá, se hará más fuerte y podrá avanzar mejor hacia sus metas. Así pues, la cooperación interasociativa, el trabajo en redes, es una cuestión de interés propio, de egoísmo (del bueno).

Pero no nos engañemos, la cosa no es nada fácil. Como ya hemos apuntado, la apuesta es seria: trabajar en red significa cambiar mucho y muy a fondo. Cambiar nuestra vieja forma de pensar, de analizar la realidad, de tomar las decisiones, de comunicarnos, de hacer las cosas. Cambios organizativos, pero también y fundamentalmente personales, porque si no cambiamos las personas que formamos las asociaciones, no pueden modificarse éstas.

Para algunas personas y asociaciones, esta perspectiva de cambio que implica el trabajo en red es precisamente el principal obstáculo: estamos acomodadas en el “más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer”, “bastante tenemos con mantener la asociación a flote como para que ahora tengamos que hacer un esfuerzo mayor para que navegue con buen rumbo”... Eso se llama “resistencias al cambio”, y son muy comunes, pero si no las superamos, acaban pariendo



asociaciones enanas, conformistas, poco eficaces, aburridas... condenadas a desaparecer.

Pueden verse las redes como una fantástica oportunidad: el esfuerzo para que nuestra asociación aprenda a trabajar en red nos permitirá cambiar y mejorar, lograr mayor eficacia, conseguir mayor satisfacción entre las personas de la asociación, optimizar nuestra proyección social y nuestra comunicación con las personas destinatarias... una aventura apasionante, un esfuerzo que merece la pena.

Esta posición transformadora, que apuesta por el cambio, es propia de las organizaciones solidarias que proponen ese mismo cambio para la sociedad en la que viven.

Pero, tal vez, para estas asociaciones que quieren trabajar en red, el obstáculo principal es que no saben cómo. No existen manuales ni guías, esto es nuevo para todos.

Y eso es una ventaja, porque el trabajo en red se construye cada día, sin corsés, con libertad y con creatividad, aprendiendo de la práctica cotidiana. Pero también es un inconveniente, porque no sabemos cómo y por dónde empezar, no tene-

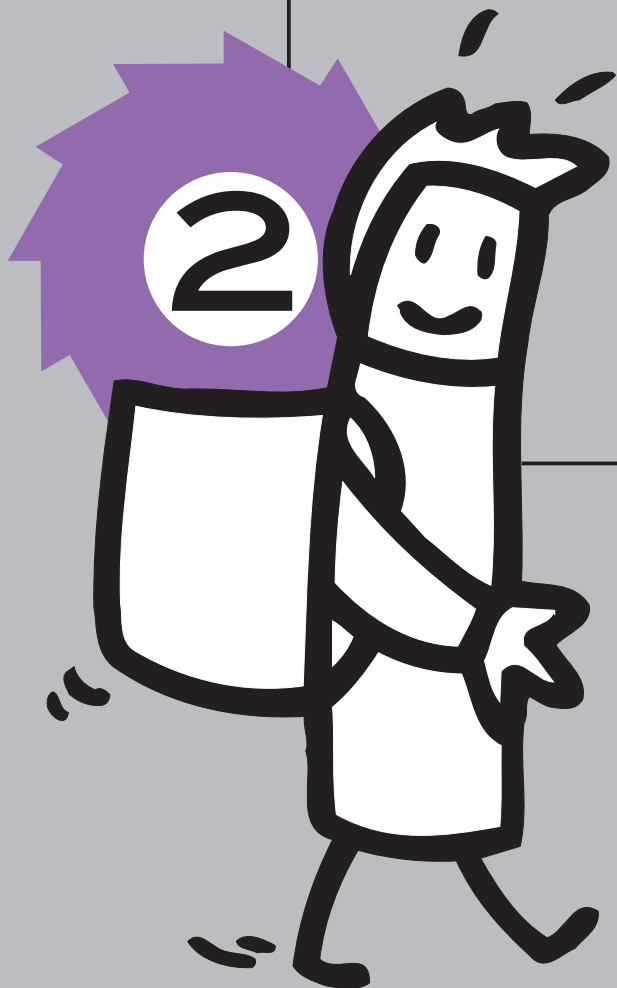
mos referencias, no tenemos modelos, ni siquiera tenemos las ideas muy claras sobre lo que significa esto de las redes.

Este Cuaderno Práctico nace con esa intención: ayudarnos a entender mejor qué significa trabajar en red y cómo podemos ir construyendo redes asociativas que nos sirvan para alcanzar nuestros objetivos sociales.

En cualquier caso, es muy importante destacar que esta “revolución cultural” del trabajo en red no es algo que se hace en un día, sino que es un proceso (y no precisamente fácil). No es todo o nada, blanco o negro. Hay miles de colores y matices, distintas situaciones, momentos, etapas, avances y retrocesos... en el proceso de construir redes. Lo fundamental es caminar en la dirección correcta.

Las páginas que siguen tratan de dibujar el horizonte que queremos alcanzar en la construcción de las redes asociativas, la “meta”, el ideal que perseguimos. Esa es su función: ayudarnos a avanzar. Por lo tanto, no asustarse. Aunque el momento particular de nuestra asociación esté todavía lejos de lo que aquí se propone, lo más importante es tenerlo claro y no perder el rumbo.





**POR SI
NECESITÁRAMOS
RAZONES
PARA COOPERAR ENTRE
ASOCIACIONES**



> EL MUNDO ESTÁ CAMBIANDO (SIN PARAR)

Cambios en la economía (eso que se ha venido a llamar “globalización”), en la comunicación y la cultura, en los lenguajes, los valores y actitudes sociales, en las formas de relación, en todos los campos, en toda nuestra vida personal y colectiva. Cambio permanente y vertiginoso.

Gracias a la revolución de las comunicaciones, es cada día más clara y visible la relación entre lo cercano, lo que pasa en nuestro barrio, y lo global, lo que pasa en el mundo.

Esos cambios sociales ponen en evidencia una enorme diversidad en las formas de pensar y vivir de las gentes (en la familia, en los lugares de trabajo, en los espacios de reunión, etc.), y se aceleran las mezclas entre personas e ideas (gracias a la influencia de personas inmigrantes o de aquellas que abren sus mentes hacia otras culturas y conocimientos...).

Ello nos permite ver esa diversidad, que tengamos distinto color de piel, distinta tendencia

sexual, distintas religiones o diferentes puntos de vista, etc., como algo positivo, enriquecedor, para cada uno/a y para el conjunto de la sociedad.

Las asociaciones necesitamos cambiar para adecuarnos a las transformaciones sociales e incorporar esa diversidad a nuestra práctica.

> PROBLEMAS COMPLEJOS, SOLUCIONES COMPLEJAS

Muchas necesidades y problemas a los que nos enfrentamos las asociaciones tienen causas y consecuencias múltiples, absolutamente relacionadas entre sí, inseparables unas de otras.

Por ejemplo, no podemos acercarnos al tema de las drogodependencias sin tener en cuenta los factores relacionados con la salud, pero también los aspectos educativos y culturales, los referidos al entorno familiar y social, factores socioeconómicos, factores de convivencia y seguridad ciudadana, etc.

Del mismo modo que resulta imposible “aislar” un problema, abordarlo como si no estuviera estrechamente ligado a otros, para darle respuesta son necesarias soluciones complejas, que ten-



gan en cuenta el conjunto de los factores, que pongan en común las capacidades, esfuerzos y recursos de los distintos actores sociales (asociaciones, administración, empresas, universidades, etc.).

Si las asociaciones seguimos observando nuestra realidad por una rendija (la de nuestro “tema” o la de nuestras cuatro paredes) nos perderemos muchos aspectos de esa realidad, tendremos una visión plana, incompleta, “tocaremos de oído”.

> UNA NUEVA FORMA DE ABORDAR LOS PROBLEMAS SOCIALES: LA SOCIEDAD RELACIONAL

Los intereses colectivos, las necesidades sociales, están dejando de ser consideradas como responsabilidad absoluta y exclusiva del Estado. No es materialmente posible que un único actor social (la administración, las organizaciones sociales, las empresas...) pueda por sí solo dar respuesta a todas las necesidades sociales. Todos los actores somos corresponsables en la búsqueda y puesta en marcha de respuestas.

La participación de la sociedad (principalmente a través de las asociaciones y las organizaciones

no lucrativas) se convierte en algo no sólo deseable sino necesario.

Quienes apuestan por la construcción de la llamada Sociedad Relacional, señalan la necesidad de una nueva forma de relación entre Sociedad Civil, Estado y empresas, en la que cada cual tiene su papel para mejorar la calidad y condiciones de vida de la ciudadanía, y eso implica construir otras formas de comunicarse y colaborar entre los distintos actores sociales.

> LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA NOS ABRE INMENSAS OPORTUNIDADES

La revolución tecnológica y de las comunicaciones nos permite hoy acceder a conocimientos, medios y recursos insospechados hasta hace muy poco. Internet posibilita que la comunicación, el intercambio de ideas y conocimientos, sea mucho más rápido y completo. La informática nos permite realizar tareas que antes hubieran requerido la participación de un sinnúmero de personas, etc.

Hoy es posible trabajar con otras personas o colectivos geográficamente lejanos. Si permanecemos en el aislamiento no será por falta de oportunidades, será porque queremos.

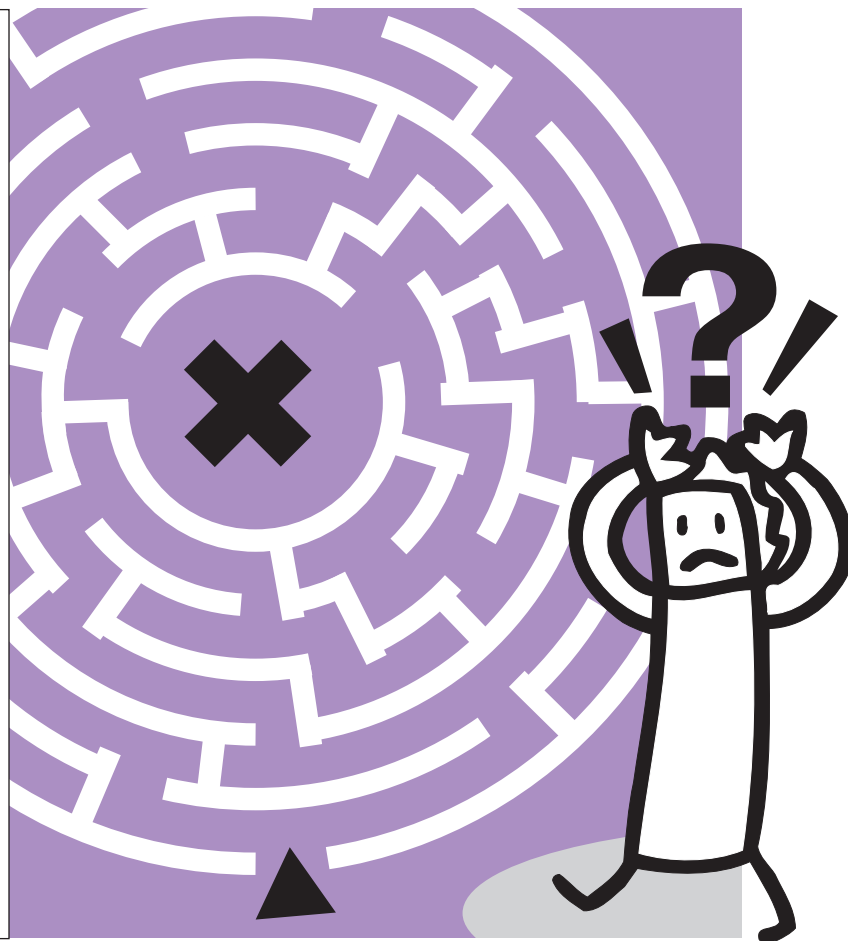
> NECESITAMOS RENOVAR NUESTRAS ASOCIACIONES

Los proyectos asociativos no son solo cuestión de buena voluntad y empeño personal. La creciente complejidad de las tareas organizativas y de los proyectos de acción requieren conocimientos, capacidades y habilidades nuevas.

Las viejas asociaciones, en la mayoría de los casos con muy pocos/as miembros activos/as, no sirven para dar respuesta a los nuevos problemas, ya que no consiguen generar el interés ni la participación de nuevas personas y tampoco satisfacen a quienes estamos a punto de “quemarnos”, saturados/as de tareas y responsabilidades.

Si trabajamos en soledad, como Juan Palomo (“yo me lo guiso, yo me lo como”), necesariamente repetiremos los proyectos, las actividades, los errores, las rutinas, etc., por no tener otras experiencias con las que comparar, otras referencias que nos indiquen formas distintas de realizar nuestra actividad asociativa.

La cooperación entre asociaciones nos permite multiplicar el intercambio de conocimientos, el aprendizaje mutuo y se convierte en un potente





factor de renovación de nuestro proyecto asociativo.

> PODEMOS MULTIPLICAR Y RENTABILIZAR MEJOR LOS RECURSOS DISPONIBLES

Si contamos sólo con nuestros medios desaprovecharemos un montón de recursos y esfuerzos que YA existen en nuestro entorno sin los cuales nos será imposible alcanzar nuestro objetivo (¿o es que acaso nos creemos “únicos/as” y “autosuficientes”?).

La cooperación entre asociaciones nos permite sumar las capacidades y recursos de cada una de ellas, aprovechándolos mejor, complementándonos. Y también hace posible identificar y obtener nuevos recursos, porque tendremos mayor conocimiento de las posibilidades existentes, mayor información y mayor capacidad para acceder a ellos.

> PODEMOS ABORDAR PROYECTOS DE MAYOR ALCANCE SOCIAL

Nuestros esfuerzos, recursos, capacidades, pueden ser suficientes (sólo en algunos casos) para trabajar por unos objetivos y metas muy concretos

(“micro-proyectos”), pero son insuficientes cuando nos planteamos actuar sobre problemáticas que afectan a un territorio más amplio, o a varios sectores de población, o una situación grave (el paro, la exclusión, los malos tratos, etc.).

La cooperación entre asociaciones nos permite abordar objetivos y proyectos con mayor alcance y eficacia social, que lleguen a más personas, que “ataquen” problemas y necesidades más complejos.

> CRECE NUESTRA INFLUENCIA Y PROYECCIÓN SOCIAL

Las asociaciones, como parte fundamental de nuestra misión, necesitamos difundir nuestros mensajes, crear opinión social, señalar necesidades, sensibilizar en torno a determinadas problemáticas, cambiar la percepción y la mentalidad de distintos sectores sociales, influir en las iniciativas y políticas relacionadas con nuestros objetivos asociativos, etc.

Las asociaciones necesitamos incrementar nuestra influencia y proyección social y ello es sumamente difícil para una pequeña asociación con sus propios y exclusivos medios.

Siempre decimos que “la unión hace la fuerza”. Cuando sumamos nuestra voz y nuestra influencia a las de otras asociaciones, éstas se “amplifican”, se incrementa la posibilidad de llegar a nuevos ámbitos, de influir en más personas, de incidir en la opinión social, en las políticas públicas, etc.



3

PERO...
¿QUÉ ES EL
TRABAJO EN RED?

Índice



El trabajo en red es, como su propio nombre indica, una forma de trabajar -en el interior de las propias organizaciones, así como en las relaciones y la cooperación entre ellas- que se basa en los siguientes principios:

> HORIZONTALIDAD

Las relaciones entre los colectivos y asociaciones que trabajan en red son “entre iguales”, horizontales, no vienen determinadas por una jerarquía piramidal o por cargos “formales”. Eso no quiere decir que todas las partes de una red hagan de todo, que las tareas y funciones no estén bien definidas y repartidas, todo lo contrario. Lo que pasa es que TODAS las tareas y funciones, desde la más sencilla a la más compleja, son FUNDAMENTALES, no sentimos ninguna tarea de la red como “ajena”, y todos nos reconocemos corresponsables y necesarios para alcanzar el objetivo común.

> SINERGIA, TRABAJO EN EQUIPO

Las asociaciones que trabajan en red se ven a sí mismas como un nudo, como parte de un entra-

mado más amplio: los demás nudos de la red les necesitan y ellos necesitan a los demás, para alcanzar su propio objetivo particular y, de esta forma, juntos, poder alcanzar el objetivo común.

Un principio fundamental del trabajo en red es la complementariedad de las partes: unas asociaciones y colectivos tienen competencias que sirven a los otros. Eso permite multiplicar las capacidades, aprovechar los recursos propios y también los ajenos. Nos entendemos y funcionamos como un equipo.

> AUTONOMÍA Y RELACIÓN ENTRE LAS PARTES

Los colectivos y asociaciones que trabajan en red tienen plena capacidad de decidir sobre el desarrollo de sus funciones y tareas particulares. No puede ser de otra forma: si tuvieran que consultar para todo a cada una de las demás partes, el funcionamiento sería lento e inoperante.

El trabajo en red es una forma de trabajo ampliamente descentralizada, en la que cada una de las partes más pequeñas funciona a su vez como un equipo, con la mayor autonomía posible. Pero, esa autonomía es inseparable de la interrela-

ción: cada una de las asociaciones y colectivos de la red está en comunicación permanente con los demás, actuando conjuntamente con ellos.

> PERTENENCIA PARTICIPATIVA

La manera de “pertenecer” en otras formas de cooperación distintas del trabajo en red se expresa muchas veces a través de la representación mediante delegados/as, por la aportación de recursos (pago de cuotas, por ejemplo), o por otros factores.

Sin descartar esas formas, la pertenencia a las redes se expresa fundamentalmente en la participación activa de quienes las constituyen. En otras palabras, en una red no sirve enviar representantes ni contribuir a los gastos, si no existe implicación efectiva. Simplemente, no funciona la cosa, simplemente no estamos construyendo una red.

> COMPROMISO

Un factor esencial para el trabajo en red es el compromiso de quienes forman parte de ella. Compromiso significa asumir responsabilidad y riesgo, es decir, hacerse solidarios con el proyecto colectivo, a las duras y a las maduras.

El grado de compromiso es mayor cuando se materializa y se manifiesta de forma clara, concreta. En la medida que una red quiera afianzar el nivel de compromiso, se exigirá a sí misma y a sus miembros, una expresión de compromiso que vaya más allá de las palabras o declaraciones de buenas intenciones.

> OBJETIVOS COMUNES

Como hemos apuntado, quienes trabajan en red han de tener objetivos comunes, o, dicho de otra forma, han de tener en común algunos objetivos. Los objetivos particulares de las distintas asociaciones y colectivos que forman parte de una red no pueden ser contradictorios entre sí, sino tener una coherencia y afinidad suficientes.

Los objetivos de la red no pueden ser ajenos, extraños a los objetivos particulares de cada una de las asociaciones, sino que han de incluirlos, en todo o en parte. Todos los componentes de la red han de sentir como propios los objetivos comunes.

> COMUNICACIÓN

La comunicación, el diálogo permanente, el intercambio de ideas, es la forma básica y cotidiana

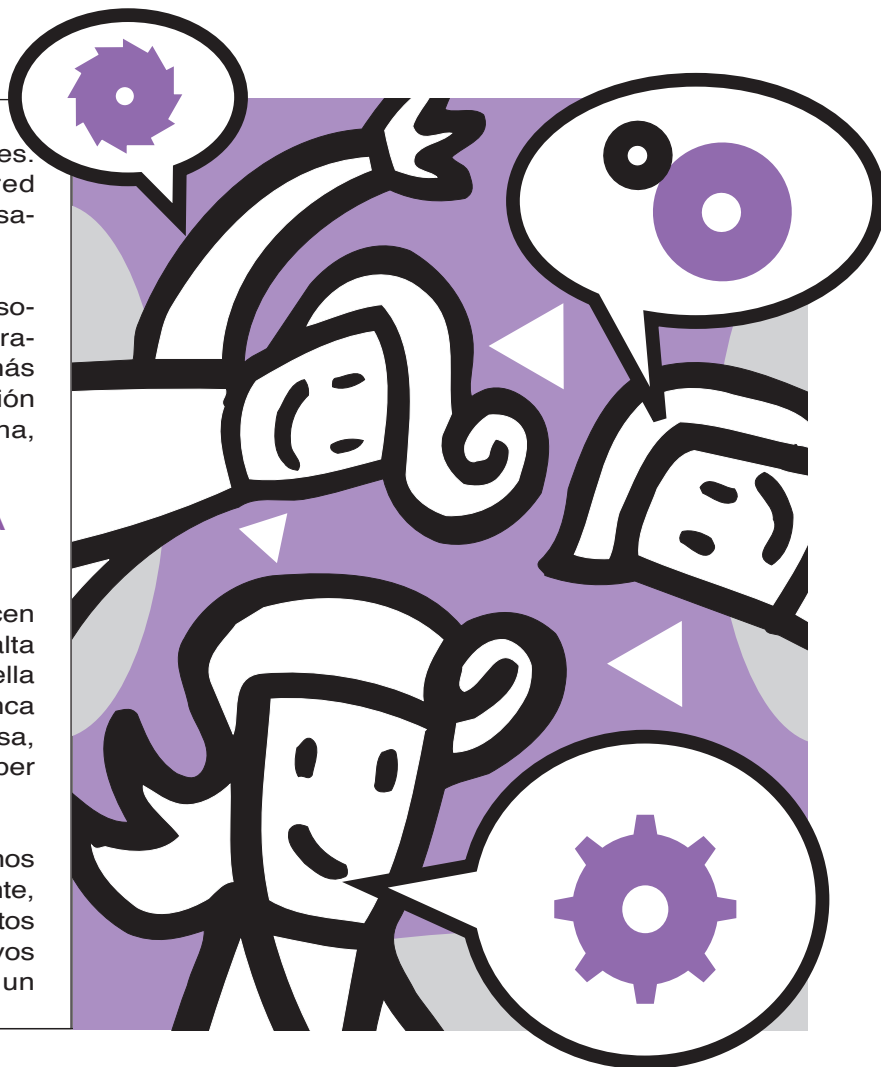
del trabajo en red, una de sus claves esenciales. Todas las acciones que desarrollamos en red -como en nuestras asociaciones- pasan necesariamente por la comunicación.

Eso no quiere decir -lo aclaramos, por si acaso- pasarse todo el día en reuniones. Por el contrario, significa “menos y mejores reuniones, y más -muchas más- formas diversas de comunicación e intercambio”. Si la comunicación no funciona, querer trabajar en red es perder el tiempo.

> CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN COLECTIVA DEL CONOCIMIENTO

Los gurús de la Sociedad de la Información dicen que, en estos tiempos, el problema no es de falta de información, ya que podemos acceder a ella más rápidamente y en mayor medida que nunca antes, sino el saber localizar la que nos interesa, interpretarla y utilizarla adecuadamente, saber “gestionarla”.

El trabajo en red tiene la finalidad de permitirnos aprovechar, como ya se ha dicho anteriormente, las capacidades, experiencias y conocimientos propios de las diferentes partes, de los colectivos y asociaciones que forman la red, produciendo un



nuevo nivel de conocimiento, una mayor capacidad de comprensión de la realidad y de respuesta.

En el trabajo en red el conocimiento, la información -que es poder- no se reserva para uno/a, no se esconde, se comparte.

> ACCIÓN COMÚN

El trabajo en red es comunicación y cooperación PARA LA ACCIÓN, para hacer cosas juntos/as, no solo para llevarnos mejor o estar más contentos/as.

Compartir ideas con otros colectivos es importante y necesario, pero ese intercambio ha de traducirse en “hacer” conjuntamente, porque si no se desinflará rápidamente la red. Es la acción en común la que sostiene a las redes.

Por otro lado, no nos inventamos redes, no creamos estructuras organizativas primero, para ver luego lo que hacemos con ellas. Es la acción conjunta, las necesidades concretas que surgen de esa acción común, las que condicionan la forma de organizarnos, la forma de nuestras redes.

> SIMPLICIDAD Y FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

En todo caso, un principio básico del trabajo en red es evitar todo procedimiento formal y toda estructura ineficaz o innecesaria, todo aparato superfluo. La burocracia es una de las principales enemigas del trabajo en red (o, simplemente: la principal enemiga de cualquiera).

La organización de la red no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir nuestros objetivos comunes, y por eso la adecuamos y cambiamos siempre que es preciso.

La comunicación permanente entre las partes, entre las asociaciones que forman la red, ayuda mucho a esta flexibilidad organizativa.

> LIDERAZGO

El trabajo en red no funciona sin liderazgo, sin el impulso, la iniciativa y el trabajo de personas y entidades concretas que apuestan por animar y dinamizar la red. No se trata de un liderazgo personalista (aunque, muchas veces, pueda tener un rostro determinado), sino un liderazgo compartido, en el que se suman esfuerzos y capaci-

dades de unas y otras personas. El liderazgo en las redes no tiene por función “suplir” la iniciativa, ahorrar trabajo a quienes la forman, sino, por el contrario, favorecer y facilitar su participación. Las redes son un carro del que todo el mundo tira.

> EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE PERMANENTE

Este es otro principio fundamental del trabajo en red: aprendemos de la propia experiencia, de la propia práctica. Y no paramos de aprender.

La evaluación permanente, la observación continua de lo que hacemos y cómo lo hacemos, el análisis de los resultados que producimos colectivamente... nos permite mejorar, aprender a hacerlo mejor, con mayor eficacia, con mejor aprovechamiento de los recursos, con mayor satisfacción de quienes participamos.

En el trabajo en red, la evaluación no es un trámite incómodo sino una oportunidad única para mejorar.

Tal vez, quienes lean estas páginas pueden pensar: *“muy bonito todo, parece muy fácil... pero la realidad es muy distinta, ya quisiera ver yo en mi situación a quienes han escrito esto.”*

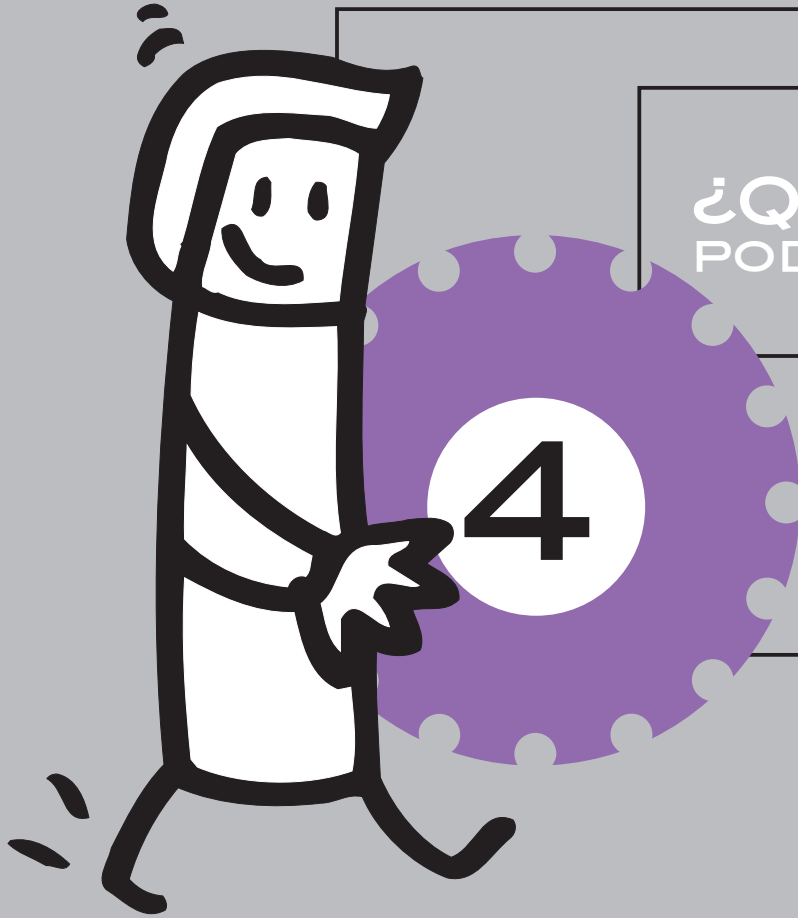
Pues bien, quienes participan en la elaboración de este Cuaderno están en tu situación o parecida. También pelean cada día con su realidad concreta, cargada de limitaciones y dificultades, intentando que sus asociaciones y sus espacios de coordinación con otras asociaciones funcionen cada día mejor.

Cada uno de los principios que hemos apuntado señala un objetivo a alcanzar en el aprendizaje del trabajo en red (aunque nos quedan muchos vicios y malos hábitos organizativos por “desaprender”).

En cada caso, nuestra red estará “más fuerte” en ciertos aspectos y “cojeará” en otros, según sea el momento en que se encuentre. Como ya hemos señalado, lo fundamental es no perder de vista cada uno de esos principios, aprendiendo del camino que vamos recorriendo.



¿QUÉ TIPOS DE REDES PODEMOS CONSTRUIR?





El trabajo en red no sólo sirve para la cooperación entre asociaciones, sino que también es útil para organizar las relaciones entre las distintas áreas, grupos de trabajo y equipos que forman nuestra asociación.

A eso le llamamos **redes internas**. Todas las ideas que recoge este Cuaderno pueden ser leídas en ese doble sentido: tanto para su aplicación en las redes internas de las asociaciones como en las redes inter-asociativas.

De manera genérica, podemos decir que una red es la suma de personas, organizaciones sociales, entidades públicas o privadas, que comparten capacidades, conocimientos y recursos, y actúan coordinadamente para alcanzar un objetivo común.

Conocer los distintos tipos de redes nos ayuda a identificar mejor nuestra práctica cuando ya formamos parte de algún proceso de cooperación, y, en todo caso, nos orientará a la hora de decidir qué redes queremos construir.

Puede que, en el afán de ser más claros, esta caracterización que proponemos sea un poco esquemática, y lo cierto es que las cosas no son tan simples: efectivamente, la mayoría de las redes existentes presentan rasgos correspondientes a más de un tipo de los aquí apuntados que se combinan entre sí. Es muy raro encontrar “modelos puros”.

Teniendo en cuenta **QUIENES LAS FORMAN**, podemos distinguir:

> REDES DE PERSONAS

Están formadas sólo por individuos, a título personal, que comparten intereses, objetivos, formas de pensar, maneras de actuar, etc., y se conectan entre sí por voluntad propia (como por ejemplo: redes de profesionales, de educadores/as, de artistas, de animadores/as, etc.).

Atienden sobre todo a la calidad de las relaciones, más que a la cantidad de sus miembros, y tienen una clara vocación de apoyo mutuo y “enriquecimiento” personal.

En muchas ocasiones las redes de personas son germen de otras redes, contribuyendo poderosa-



mente a la formación y consolidación de vínculos y conexiones entre organizaciones.

Pero al ser la vinculación afectiva uno de los factores más importantes de cohesión de las redes (además de los objetivos comunes y la acción coordinada) no es raro que éstas aparezcan y desaparezcan en el tiempo, en función de las necesidades e intereses de sus componentes.

Internet ha favorecido la creación y multiplicación de las redes personales al facilitar una comunicación ágil y directa entre sus miembros.

> REDES DE ORGANIZACIONES

Están formadas sólo por organizaciones (asociaciones, entidades públicas, empresas, universidades...), del mismo o distinto tipo (redes asociativas, redes de municipios y provincias, redes de empresas, etc.).

También podemos diferenciar entre **redes gubernamentales, no gubernamentales e interinstitucionales**, según sea el carácter de las entidades u organizaciones que las componen. Son redes que ponen recursos y esfuerzos en consolidar formas de cooperación entre organizacio-

nes, más allá de las personas que las componen en cada momento, para actuar con continuidad, abordar objetivos de mayor alcance, teniendo muchas de esas redes una visión a largo plazo y orientando sus actividades en función del grado de consecución de los objetivos comunes.

> REDES MIXTAS

Están integradas por organizaciones y entidades (públicas, privadas, sociales...) y por individuos a título personal (Foros Sociales, Movimiento 0,7, Asociaciones de Desarrollo Local, etc.).

Estas redes aparecen a menudo como respuesta a situaciones o reivindicaciones muy concretas (Contra-cumbres, dotación para cooperación al desarrollo, programas de empleo, salud, desarrollo local, etc.) y sus componentes actúan de forma coordinada, sean entidades o personas, para la ejecución de acciones puntuales, campañas, etc.

Otras veces, especialmente en el territorio local, estas redes se constituyen para facilitar procesos comunitarios más continuados, coordinando la participación de los distintos actores sociales que participan en ellos.

Teniendo en cuenta **LO QUE LES CONVOCA**, podemos distinguir:

> REDES TEMÁTICAS

Están formadas por personas y/u organizaciones que comparten un mismo tema de interés y campo de actividad: la ecología, la solidaridad internacional, la salud, el ocio y tiempo libre, etc., aunque no trabajen en el mismo territorio.

En otros muchos casos se combina lo territorial con lo temático y se forman redes de organizaciones o personas cercanas interesadas por un mismo campo o problemática.

La red temática proporciona a sus miembros una gran capacidad de incidencia en su campo específico de acción, multiplicando y rentabilizando sus conocimientos y experiencia, incrementando su influencia social y ante las administraciones públicas que se ocupan de ese campo, potenciando sus relaciones con los medios de comunicación y otros actores sociales, posibilitando la realización conjunta de proyectos de mayor alcance en sus objetivos o en sus destinatarios/as comunes, y haciendo posible el desarrollo

de la comunicación con otras redes nacionales e internacionales sobre aspectos relacionados con su temática.

> REDES TERRITORIALES

Están formadas por personas y/u organizaciones que comparten un mismo territorio de acción, aunque trabajen para/con diferentes colectivos sociales o desde distintos campos temáticos, que conectan, vinculan sus proyectos a los de otras entidades de su mismo entorno para mejorarlos desde una perspectiva integral.

La red les proporciona una gran capacidad de incidencia en su entorno territorial, llegando a sectores muy diversos y a un gran número de personas, aumenta su capacidad de reivindicación y de respuesta ágil y directa a las necesidades próximas, potenciando la interlocución con las administraciones locales y otros actores sociales del territorio, etc.

En estas redes ocupa un lugar muy importante la comunicación y el conocimiento mutuo, el respeto a la diferencia y la toma de decisiones por consenso. Dedicar mucho tiempo al debate sobre la situación del barrio, pueblo o localidad, para tra-



ducirlo a proyectos. Una de sus formas más características de acción son los programas o planes comunitarios.

Teniendo en cuenta **SU FORMA DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO**, podemos distinguir los siguientes tipos:

> REDES “NUBE DE MOSQUITOS”

Este tipo de redes no tienen un “centro” establecido, pudiendo tener muchos a la vez, y cada organización está vinculada directamente con todas las personas, asociaciones o entidades que forman la red.

Algunas de sus características son:

- Las relaciones entre las partes no tienen por qué ser formales, pudiéndose establecer una vinculación flexible entre las distintas organizaciones y/o personas. Existen tantos momentos para el encuentro e intercambio de ideas como para realizar proyectos comunes.
- Existe más de un promotor de iniciativas. Es decir, no hay una organización o persona que “tire del carro” y arrastre a las demás, sino que de

forma simultánea se promueven actividades y acciones a propuesta de varias asociaciones.

- Los miembros que las componen suelen ser del mismo tipo, en cuanto al tema en el que trabajan, el ámbito territorial (local), la dimensión de la organización (preferentemente pequeñas y medianas), lo que implica unas relaciones muy horizontales entre ellas.
- Estas redes suelen conseguir sus objetivos, que, por lo general, son concretos y operativos. Suelen ser eficientes, pues el coste para su funcionamiento y mantenimiento es muy bajo. Pero carecen de agilidad de reacción, pues al no estar articulada la toma de decisiones, al no existir una estructura de apoyo de la red, es necesario el debate y consenso permanente entre las partes para tomar postura frente a algún acontecimiento.
- Muchas veces no son “visibles” (no tienen sede fija, logotipo, ni personas que trabajen en su animación), no tienen entidad formal propia, operan con un bajo nivel de “normatividad” (pocas normas y reglas establecidas), pero la información circula, el conocimiento entre sus componentes aumenta, gracias a la acción común. A menudo no cristali-

zan en una organización propia y estable, pero son dinámicas y flexibles.

> REDES VERTICALES

Este tipo de red se caracteriza por tener un centro de decisión y gestión muy fuerte, con participación de representantes de las distintas entidades y, a menudo, con una estructura propia de coordinación o dirección que “centraliza” las relaciones bi-direccionales con las diferentes entidades o asociaciones que forman la red.

Tienen sus propios presupuestos con independencia del de las organizaciones que la componen, así como un mecanismo propio de captación de recursos.

Algunas otras características son:

- Responden a una forma de estructura fundamentalmente jerárquica, con niveles de participación y decisión muy definidos, con representantes que deciden los programas y negocian en nombre de la red. Son redes que implican a las estructuras de dirección de las organizaciones, aunque a menudo no lleguen a trascender hasta los niveles de base.





- El centro de la red, que suele ser una estructura fuerte, impulsa el desarrollo de programas para que se incorporen a ellos o los desarrollen las distintas entidades o personas que forman la red. Frecuentemente son programas muy homogéneos. La información suele circular “de arriba abajo”.

- Suelen contar con un fuerte nivel de “normatividad”, con reglamentos o normas previamente establecidas que regulan las relaciones y el funcionamiento de la red con detalle y que obligan a todas las partes.

- Suele existir poco contacto multidireccional entre las asociaciones de un mismo nivel, y, en ocasiones, incluso un alto grado de desconocimiento entre los distintos miembros.

> REDES HORIZONTALES

Se caracterizan fundamentalmente por la relación directa, horizontal, aunque estructurada (a diferencia de la “nube de mosquitos”), de las diferentes asociaciones y colectivos que forman la red.

A menudo puede existir un núcleo o equipo central, secretaría de la red o estructura similar, que

responde a una asamblea general donde es elegido y los componentes de la red cuentan con mecanismos de control y evaluación permanente sobre la gestión de este equipo.

Algunas de sus características son:

- Existe un alto grado de autonomía de sus miembros y más allá de las propuestas de acción en común, cada nudo planifica y desarrolla sus propias actividades partiendo de su realidad y contando para ello con el apoyo del resto de componentes de la red.

- Se producen relaciones tanto verticales (desde el equipo central con cada miembro) como horizontales (entre los miembros), en función del carácter de las actuaciones o necesidades que se deban abordar.

- Las metas de cada entidad o personas componentes de la red construyen la meta común, existiendo una estrecha relación entre la consecución de los objetivos particulares (de cada asociación) y los comunes (los de la red).

- El equipo central o secretaría tiene como funciones principales: dar unidad a las acciones,

concretizar los distintos intereses, coordinar las actividades, animar las relaciones y favorecer la participación.

Como ya hemos señalado, la combinación de estos distintos tipos da lugar a múltiples formas y diferentes “modelos” de redes.

Algunas de ellas ponen mayor peso en la proximidad y la cercanía, en la posibilidad de una relación **presencial**. Otras, en cambio, optan o no tienen más remedio que acudir a un tipo de relación **virtual** y a medios de comunicación y organización de la acción que no requieran la continua presencia física de las personas.

Unas redes se constituyen para dar respuesta a objetivos muy concretos en el tiempo, disolviéndose cuando estos han sido alcanzados, y podemos llamarlas **redes temporales**. Otras buscan una mayor continuidad, no estando vinculada su existencia a plazos determinados y podemos llamarlas **redes permanentes**.



MITOS Y LEYENDAS SOBRE EL TRABAJO EN RED





> "LOS PROBLEMAS DE NUESTRA ASOCIACIÓN SÓLO SE SOLUCIONAN MONTANDO UNA RED"

La red inter-asociativa no es la panacea, no es un método apropiado para solucionar problemas internos. Los problemas internos de cada asociación se solucionan "en casa". Otra cuestión es que pidamos a personas externas que nos ayuden a superar nuestras dificultades, y para ello es mejor formar parte de alguna red que nos facilite el contacto con quienes nos pueden "echar un cable".

> "LAS REDES SON SIEMPRE ESTABLES, NOS ASEGURARÁN LA CONTINUIDAD"

La continuidad de un proyecto asociativo sólo se garantiza con un grupo de personas que definan claramente la misión (el sentido y objetivos) de la organización, se comprometan y trabajen para mantenerla consiguiendo los recursos necesarios.

En relación con la continuidad, la renovación de los equipos asociativos es imprescindible para no "que-

marse" y favorecer la participación de todos/as. Nos debemos plantear cómo contribuye el trabajo en red a estos tres aspectos (definir la misión, conseguir los recursos, renovar los equipos).

> "LAS REDES SE MONTAN CON GENTE DE OTROS PAÍSES"

No necesariamente, puesto que existen redes locales, en barrios, en ciudades, que a su vez se conectan con otras. Las redes no son un fenómeno exclusivamente internacional, aunque esa dimensión internacional esté siempre a nuestro alcance facilitada por Internet. Las redes se basan en relaciones y compromisos entre gentes, así que dependiendo de cada caso (temática, destinatarios/as, objetivos...) quienes formen parte de una red serán organizaciones de barrio, de una ciudad, de varias, de distintos países... de lugares cercanos, lejanos, o de ambos.

> "LAS REDES SON INTERNET. SÓLO FUNCIONAN EN EL CIBERESPACIO"

No nos confundamos. Internet es una herramienta al servicio de las redes (por cierto, muy potente), pero pensar que las redes sólo pueden existir de forma virtual es un error. Lo esencial es que



no hay redes sin "realidad": sin gente comprometida que trabaje en ellas, sin grupos que actúan conjuntamente, que se relacionan. Las redes las forman personas y organizaciones, no los "servidores" de Internet.

> "LAS REDES TERMINARÁN POR SUSTITUIR A LAS ASOCIACIONES"

Trabajar en red potencia el sentido de nuestras asociaciones y colectivos. Somos nosotros/as los/as que construimos las redes y no al contrario (redes que construyen asociaciones). Trabajamos en red desde la diversidad, la pluralidad, el compromiso y el respeto a cada una de las partes, para definir objetivos y acciones comunes. Una red que entra en competencia con sus propios miembros, que suple sus iniciativas y disputa con ellos por los medios, estará "herida de muerte".

> "PARTICIPÉ EN UNA RED DE ORGANIZACIONES Y AL TIEMPO FRACASÓ. NO FUNCIONAN"

Existen experiencias para todos los gustos. También es cierto que algunas asociaciones no funcionan (y algunas administraciones, y algunas empresas y algunos partidos, y algunas igle-

sias...). El constituir una red no asegura que funcione; para ello debemos reforzar el compromiso y cuidar las 4 claves de las redes, de las que hablaremos más adelante.

El fracaso de una asociación no invalida al asociacionismo. El fracaso de alguna red no invalida el trabajo en red. Si hemos cometido errores (el camino del aprendizaje está lleno de ellos) podemos analizar, evaluar las causas y sacar conclusiones para el futuro, para mejorar, para aprender de ellas... De eso sabemos mucho en el movimiento asociativo.

> "CONSTRUIR REDES ES UN TRABAJO COMPLEJO Y NO TENEMOS TIEMPO PARA ELLO"

No construimos redes así porque sí. La coordinación debe tener "sentido", deben existir motivos claros para participar. Invertimos tiempo, trabajo y recursos, o sea, sumamos fuerzas para multiplicar nuestras posibilidades de alcanzar resultados. Pero esto debe ser "visible", evidente para todos/as, debe quedar de manifiesto cuál es la utilidad de la red. Si están claras las ventajas, seguro que sacamos tiempo. ¿Quién participa en algo que sabe que no sirve para nada?

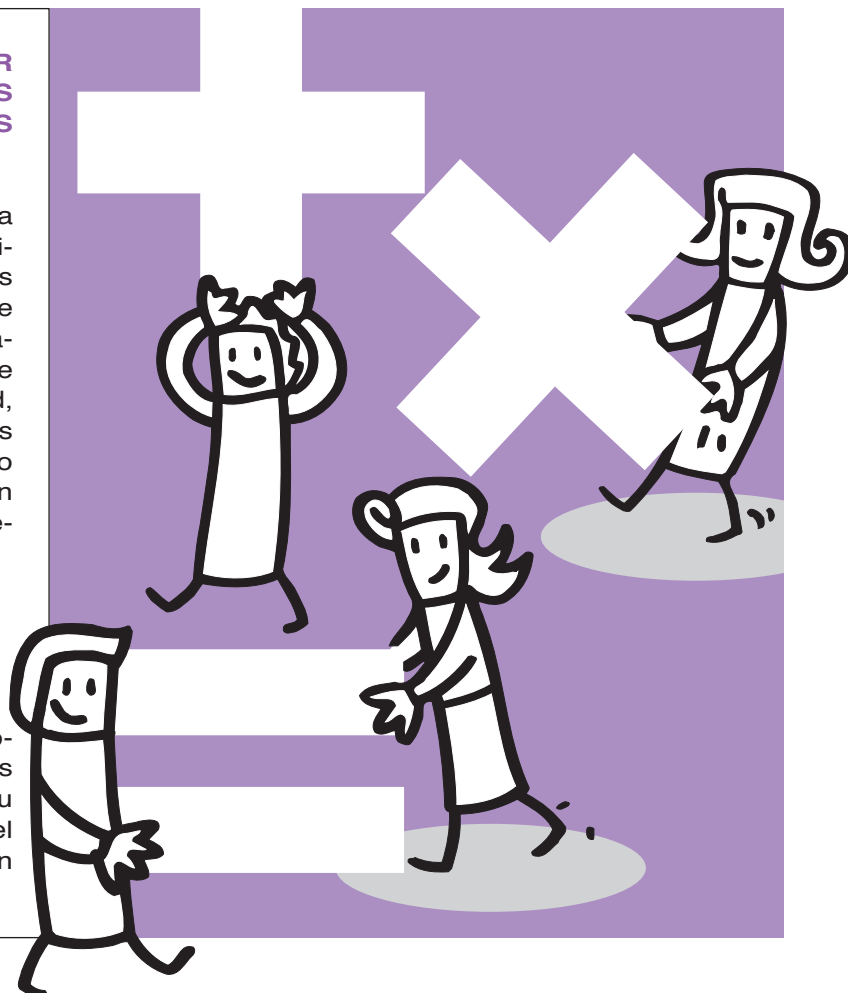


> "NO TENEMOS RECURSOS PARA MONTAR REDES. DEMASIADO QUE INTENTAMOS SACAR DINERO PARA NUESTRAS PROPIAS ACTIVIDADES..."

Las redes no se "montan", se construyen. Cada asociación aporta sus recursos, concretos y delimitados, no partimos de cero. Al ser más y más fuertes, serán mayores nuestras posibilidades de financiación de proyectos e iniciativas. En el trabajo en red compartimos recursos, se pone y se toma. La búsqueda de recursos desde una red, desde una alianza entre organizaciones, nos hace más creíbles y competentes en nuestro ámbito más cercano. No buscamos recursos en soledad... compartimos los contactos, las experiencias, las capacidades.

> "SI DIFÍCIL ES PONERNOS DE ACUERDO EN NUESTRA ASOCIACIÓN... PUES IMAGÍNA, CON OTRAS ASOCIACIONES"

Apostamos por un sistema de toma de decisiones democrático y horizontal, sobre todo en los aspectos básicos y esenciales de la red: su misión, los medios para conseguir objetivos, el modelo de organización y comunicación. En estos aspectos deben existir acuerdos claros y





asumidos por todas las partes. Esto no quiere decir que siempre pensemos de igual manera (de hecho en una misma red existen distintas formas de interpretar las cosas), pues si así ocurriera perderíamos toda la riqueza de la diversidad. La cuestión es dialogar y negociar, buscar los puntos de encuentro para saber qué podemos hacer conjuntamente, pero siempre desde el respeto a las ideas de todas las entidades y personas que forman la red.

> "SI TRABAJAMOS CON OTRAS ASOCIACIONES TENDREMOS QUE SUPEDITARNOS A SUS DECISIONES"

La autonomía de los grupos que forman parte de una red es una de las características de su funcionamiento. Se establecen objetivos comunes, y, desde el compromiso con el proyecto colectivo, tendremos que asumir cada cual nuestras responsabilidades (aceptadas libremente y no impuestas por nadie) para su cumplimiento, haciéndonos cargo de tareas concretas, aportando y recibiendo recursos para ello. La red se establece en base a alianzas, acuerdos, compromisos, ante los cuales cada organización tiene la oportunidad de expresar sus puntos de vista, sus opiniones. La red, o es un territorio de libertad o no es una red.

> "PRIMERO LO INTERNO, LO NUESTRO. LUEGO, YA VEREMOS"

En la medida en que contamos con un mayor número de contactos, relaciones, alianzas y complicidades en el entorno de nuestra asociación, y por tanto, más influencias de otras personas y entidades, seremos una organización más abierta a lo que pasa a nuestro alrededor. Una asociación "permeable", con los "poros abiertos", sensible a lo que le rodea, demuestra un estado de salud óptimo y eso se refleja en el funcionamiento interno. ¿Alguien cree que es viable un proyecto asociativo aislado?

> "LAS REDES FUNCIONAN SOLAS, BASTA CON APUNTARSE"

Pues no, no basta con apuntarse, es preciso el compromiso, la participación. Y también se necesita "liderazgo", gente y entidades dispuestas a apostar fuerte, a animar a los demás. Si todos esperamos a que otros nos muevan y planteen iniciativas, apañados vamos. Los unos por los otros... la casa sin barrer.



> ALGUNAS FORMAS DE COMPROMISO EN LAS REDES

Ya hemos señalado la importancia del compromiso en la construcción de las redes: es el pegamento que cohesiona la red. Sin compromiso no hay redes.

Este compromiso se expresa de muchas formas:

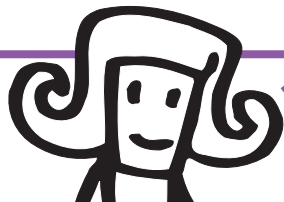
- **La participación activa:** será la implicación activa en todas las tareas colectivas, sintiéndolas como propias, la que mejor exprese el grado de compromiso de cada asociación o colectivo en la construcción de la red.
- **Compartir el liderazgo:** asumimos las responsabilidades y tareas organizativas que nos corresponden. No nos escondemos, hacemos propuestas, tomamos iniciativas, impulsamos y trabajamos por el fortalecimiento de la red.
- **La personalidad jurídica:** algunas redes acaban adoptando una personalidad jurídica, generalmente en forma de asociación, en la que los socios son las asociaciones que las integran. Es una manera de formalizar la relación, trascender el propio marco, y comprometerse ante la sociedad.

• **La economía:** trabajar en red significa crear, producir, proyectar, en el campo de las ideas, las propuestas, las actividades, los productos, los servicios, o lo que sea que genere. Ello supone esfuerzo, pero también costes económicos, a los que las partes contribuyen solidariamente, asumiendo la responsabilidad de conseguir nuevos recursos y también los riesgos económicos derivados.

• **El patrimonio común:** crear un patrimonio común refuerza el compromiso: compartir la propiedad de instalaciones, equipos, o bienes en general refuerza el sentimiento de responsabilidad colectiva, en la medida que “hay algo que es nuestro y depende de nosotros que se conserve bien”.

• **La responsabilidad sobre terceros:** cuando una red tiene responsabilidad sobre terceros, por ejemplo, contratando a personal técnico que atienda a las necesidades colectivas de la red, el compromiso encuentra otra forma de expresión.

• **La actitud clave, estar más dispuesto a dar que a recibir:** en una red ha de predominar la generosidad, pues requiere que cada parte coloque el proyecto colectivo al mismo nivel que el personal o el de su entidad.





CUATRO CLAVES, O LO
QUE ES LO MISMO,
"QUÉ HEMOS DE
TENER EN CUENTA
PARA CONSTRUIR
REDES"



Cualquier red de trabajo, como todas las otras formas de organización, tiene zonas esenciales, aspectos claves que es preciso tener en cuenta para que funcione adecuadamente:

> LA MISIÓN, LOS OBJETIVOS COMUNES, LAS ACCIONES PARA ALCANZARLOS

Una red no funciona si quienes la forman no comparten objetivos comunes, si no saben **para qué y para quién** trabajan conjuntamente, lo que no significa que todos tengan objetivos particulares idénticos. Pero no basta con ello si no son capaces de traducir esos objetivos en acciones comunes.

Así pues, quienes estén construyendo o quieran construir redes de trabajo, deberán atender a:

1 La elaboración colectiva de objetivos comunes

Esto no puede hacerse sino mediante el diálogo, la negociación y el consenso entre las diferentes partes y tomando como punto de partida los obje-

tivos particulares de cada una de ellas, las necesidades sociales a las que quieren dar respuesta y las personas o sectores sociales a los que dirigen su acción.

El conocimiento y análisis colectivo de la realidad, de los problemas, necesidades, demandas, etc., existentes en el ámbito (temático, territorial) de trabajo de la red, ayudará mucho a identificar esos objetivos comunes.

2 La concreción colectiva de programas

También aquí solo cabe el consenso. Las redes pueden crear programas de acción nuevos o venir a reforzar los ya existentes en cada una de las asociaciones y colectivos que las forman.

Quienes quieran construir redes de trabajo deberán tener un buen conocimiento de los programas y capacidades de cada una de las partes, de cada una de las asociaciones y colectivos, e identificar juntos donde están los “ámbitos de acción común”, donde confluyen y se complementan sus necesidades y sus recursos.

> PARA FORMULAR OBJETIVOS COMUNES

Para ayudarnos a formular los objetivos comunes, siempre podemos tener en cuenta la “**Regla de las Siete Pes**”, de tal manera que nuestros objetivos deben ser:

- **Pertinentes:** los objetivos comunes deben referirse a las necesidades e intereses comunes que surjan del análisis de la realidad y que hayan sido priorizados por quienes forman la red.

- **Positivos:** los objetivos comunes deben expresar logros, mejoras, avances. Si aparece un objetivo “negativo”, démosle la vuelta, señalando los resultados “positivos” que queremos conseguir como consecuencia de nuestra acción. (Por ejemplo: “Reforzar la motivación y facilitar la participación de los miembros menos activos”, en lugar de: “Echar a los miembros que no participen”).

- **Propios:** los objetivos comunes deben expresar resultados que dependan de nosotros/as, de la voluntad, los recursos y las capacidades de quienes formamos la red y de nuestra acción común, no estando sujetos a la imprevisible intervención

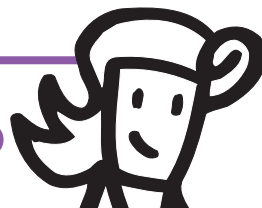
de otros actores ajenos o a factores y circunstancias que se escapan a nuestro control.

- **Precisos:** los objetivos comunes deben estar formulados de la manera más específica posible: qué resultados concretos -que afectan a qué destinatarios/as concretos-, queremos conseguir y en qué plazo de tiempo.

- **Probables:** los objetivos comunes deben estar formulados de manera que sean evaluables, “medibles”, que pueda comprobarse fácilmente -por parte de cualquiera de los miembros de la red- cuando y en qué medida han sido alcanzados.

- **Posibles:** los objetivos comunes deben ser alcanzables de acuerdo con las condiciones existentes y con los recursos disponibles por quienes forman la red. Los objetivos “imposibles” no nos sirven, crean frustración.

- **Proporcionados:** los objetivos deben tener el “tamaño” adecuado. No deben ser demasiado grandes, ni contener dentro de sí otros muchos objetivos intermedios.



> LA COMUNICACIÓN, LAS RELACIONES ENTRE LAS PARTES

Si la comunicación entre las partes no funciona, la red no funciona, es como si no existiera. Esta es una clave decisiva.

Quienes estén construyendo o quieran construir redes, deberán prestar una especialísima atención a la comunicación. No debe haber “zonas oscuras”, todas las partes deben tener pleno acceso a la información necesaria. La información debe circular en todos los sentidos y niveles, con agilidad. La información debe buscar siempre la respuesta, la comunicación, el intercambio, la participación de todos los miembros de la red.

La comunicación funciona si funciona la confianza, y la confianza es el resultado del conocimiento y del trato, de la relación. Es fundamental cuidar el conocimiento, la relación, la cohesión, la confianza mutua, reforzar el compromiso mutuo entre quienes forman una red de trabajo. Tener un buen rollo.



> ¿CÓMO NOS COMUNICAMOS EN UNA RED?

Demos un repaso a las distintas formas de comunicación en una red.

• **Reuniones presenciales:** las asambleas, los plenos, reuniones de trabajo, convivencias, etc., son algunas de las principales formas que tenemos de comunicarnos en las redes. En ellas ponemos en común nuestros puntos de vista, debatimos y, sobre todo, tomamos las decisiones conjuntamente. Aquí es donde más entra en juego el componente afectivo, la relación personal en las redes. Pero no debemos abusar de las reuniones presenciales, porque igual “es peor el remedio que la enfermedad” si estos espacios se convierten en largos, monótonos, aburridos e inoperantes. (Ver Cuaderno Práctico nº 1: Las reuniones)

Un ejemplo: Reunión mensual de coordinación.

• **Actividades formativas:** la formación es un espacio privilegiado para la comunicación y el intercambio. Los momentos de aprendizaje colectivo nos brindan la oportunidad de escuchar y comprender las visiones que tienen otros miembros de la red, así como de expresar nuestros puntos de vista. Tienen la ventaja de desarrollar-

se en lugares libres de interferencias que dificultan la comunicación.

Un ejemplo: Taller de Análisis de la Realidad.

• **Teléfono:** para realizar consultas, aclarar cuestiones, coordinar acciones, advertir sobre algún aspecto, etc. El teléfono es un medio de comunicación muy personal, un medio “a dos”. Su uso es imprescindible para establecer conversaciones en tiempo real, cuando buscamos el calor de la voz y la respuesta inmediata de otra persona. En la comunicación verbal existen matices que nos posibilitan una mejor comprensión del otro/a y que sólo es posible percibir mediante una conversación telefónica o presencial.

Un ejemplo: Llamada para confirmar la aportación económica exacta de una asociación.

• **Envíos y correos postales:** aunque hayan sido “tocados” por el desarrollo de otros medios de comunicación, el correo postal sigue siendo la única o principal alternativa para muchas asociaciones y colectivos.

• **Fax:** le ocurre algo semejante -aunque en menor medida- que al correo postal: se está viendo desbordado por las nuevas tecnologías cuando todavía no está plenamente implantado. Sigue



siendo un medio muy útil para la comunicación, con ventajas evidentes de rapidez sobre la comunicación postal.

- **Circulares:** son informaciones breves, que se lanzan a todos los puntos de la red con la intención de emitir una información útil y necesaria para todo el mundo, para valorar un proyecto conjunto o para establecer plazos en las actividades. En la actualidad se combinan las circulares escritas con los envíos a través de correo electrónico.

Un ejemplo: circular interna informando sobre las conclusiones de la comisión de formación.

- **Boletines:** dan cuenta de la actividad de la red durante un periodo de tiempo, con un uso tanto interno como externo. Una de sus utilidades es servir de referencia para toda la red y generar la participación de personas colaboradoras. Permiten incluir mayor información, en cantidad y profundidad. En este caso debemos destacar, junto a la información, los espacios de opinión que crean y animan el debate interno. Como sucede en el caso de las circulares, se pueden combinar el soporte en papel con el electrónico.

Un ejemplo: Boletín "ENREDANDO"
www.redasociativa.org

- **Correo electrónico:** es uno de los sistemas de comunicación que más auge está teniendo en los últimos tiempos. Tiene la ventaja de ser inmediato, de que se pueden adjuntar documentos, imágenes u otros archivos de nuestros ordenadores. Posibilita que la información llegue a destinatarios/as que elijamos al efecto y que éstos/as puedan respondernos. Se utiliza para una gran cantidad de tareas cotidianas y es un sistema muy eficaz para la construcción colectiva de documentos, difusión de programaciones, solicitud de opiniones, y para la difusión de cualquier tipo de información. Gracias al correo electrónico, gran parte de las reuniones presenciales pueden dedicarse al debate y la decisión, puesto que por este medio se puede disponer de información previa suficiente.

Un ejemplo: Portal de las Asociaciones de Cádiz y la Bahía redasociativa@redasociativa.org

- **Listas de correo:** suponen una fórmula de correo electrónico muy eficaz cuando necesitamos comunicarnos con un gran número de personas. Evita perder el tiempo en buscar las direcciones de cada destinatario/a y con una sola dirección común la información llega a quienes estén inscritos/as a esa lista de correo. La ventaja es que todos/as podemos emitir información





que llega a todos/as con inmediatez, sin intermediarios. La mayoría de las listas de correo electrónico son abiertas, aunque también se pueden crear de acceso restringido para los componentes de la red. Es ideal para que todo el mundo opine, informe o plantee interrogantes a un conjunto amplio de personas.

Un ejemplo: lista de distribución de la Red de las “Dos Orillas” 2orillas@es.egroups.com

• **Foros virtuales:** es un sistema mediante el cual y dentro de una página web, se abre un debate, preferiblemente con la moderación de algunas personas, permitiendo realizar y ver las aportaciones de todas aquellas que intervienen, responderles, enviar un mensaje a todo el mundo que participa, abrir nuevos interrogantes y, en definitiva, intercambiar ideas, experiencias y puntos de vista de una forma sencilla y dinámica. Muy aconsejable para trabajar en profundidad un tema con la participación de un gran número de personas de lugares muy distantes entre sí.

Un ejemplo: www.voluntariado.net

• **Chats:** son conversaciones escritas en tiempo real a través de Internet. Es un medio muy dinámico que requiere cierta destreza en la “mecanografía”. Nos permite charlar con un grupo de per-

sonas (dentro de una “sala”, en el argot) o de forma individual (a través de “privados”). La mayoría de los chats juegan un papel fundamentalmente relacional, es decir, sirven para compar- tir con otras personas puntos de vista, interesarse por los/as demás, hacer chistes, en definitiva un vehículo informal para la comunicación en el interior de la red. También puede tener un uso en relación con la preparación de reuniones, aclaración de dudas, debate de algún aspecto urgente, etc., aunque es mucho más difícil trabajar en el chat contenidos complejos, a no ser que exista una “moderación” rigurosa.

Un ejemplo: www.irc-hispano.org

• **Tablones de anuncios y agendas virtuales:** son los sitios Webs en los cuales enviamos noticias o informaciones de interés para toda la red, con la posibilidad de que cualquier persona pueda acceder a ellas, encontrando anuncios, documentos, enlaces con otras páginas, contactos con otros colectivos, así como la posibilidad de participar reaccionando a un anuncio, insertando información, etc. Es muy recomendable para la difusión de actividades y para dar a conocer experiencias.

Un ejemplo: www.sindominio.net

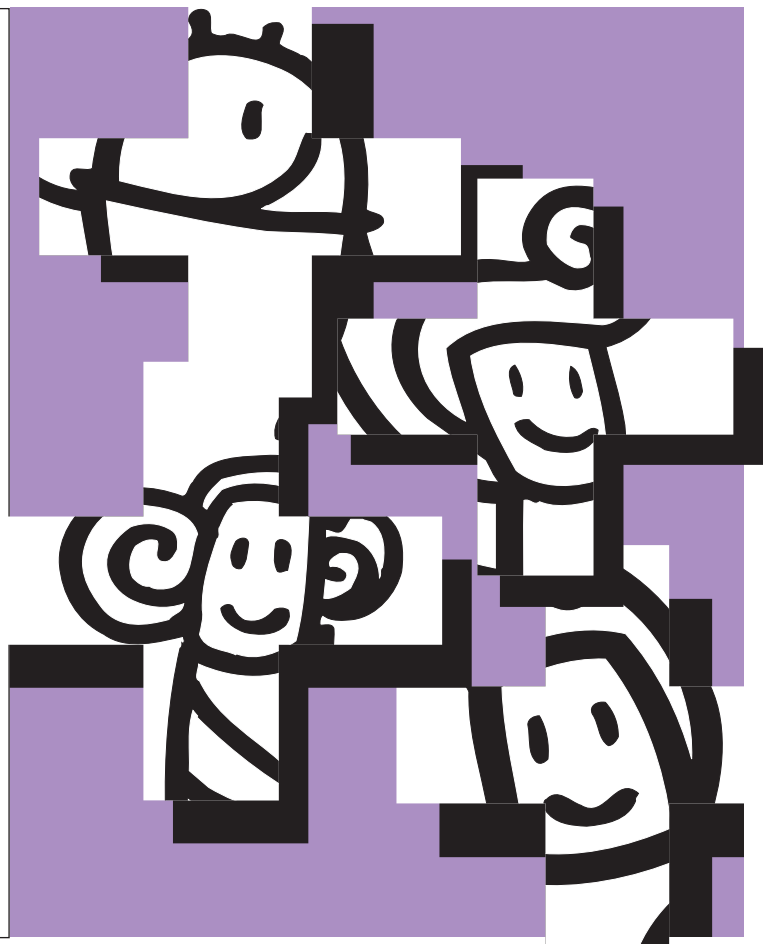
> SOSTENIBILIDAD Y ORGANIZACIÓN DE LOS MEDIOS

Una red no funciona espontáneamente, sin dotarse de formas de comunicación, de acción, de decisión, sin repartir tareas, haciendo todos de todo, sin organizarse, sin unas “reglas de juego”. Una red no funciona sin liderazgo; compartido, democrático, participativo, pero liderazgo al fin. Y una red no funciona “del aire”, sin recursos.

Quienes estén construyendo o quieran construir redes asociativas deberán atender:

1 A la asignación de las tareas necesarias para su funcionamiento. En todos los casos, las redes establecerán normas, mecanismos claros de organización de la acción común, la comunicación, la toma de decisiones, los recursos comunes, etc., que faciliten la implicación de las partes.

2 A la captación y gestión adecuada de los recursos necesarios para el funcionamiento de la red. Estos medios pueden proceder de las propias partes, y/o de la captación colectiva de recursos ajenos. Lo cierto es que el trabajo en red “multiplica”, al sumarlos, los recursos y capacidades de cada una de las partes.



> ALGUNAS TAREAS FUNDAMENTALES QUE HAY QUE RESOLVER EN UNA RED

1 Analizar la realidad, identificar necesidades y demandas sociales. Priorizarlas de acuerdo con su importancia y con el interés común de las entidades que forman la red.

Esta es una tarea en la que han de implicarse todas las asociaciones que forman la red, estableciendo mecanismos y espacios concretos para ello, aunque debe ser una tarea “permanente”, integrada en la práctica cotidiana de cada colectivo y de la propia red. Siempre obtendremos mejores resultados si se “encarga” la preparación y animación de esta tarea colectiva a alguna asociación o parte especializada de la red.

2 Identificar recursos, oportunidades y capacidades, de los miembros de la red y de su entorno social, que sean útiles para dar respuesta a las necesidades priorizadas.

Igualmente, todas las asociaciones y colectivos que forman la red tienen que participar en esta búsqueda, estar permanentemente atentas a las oportunidades. La información sobre estos medios debe coordinarse y puede “centralizarse”, (por

ejemplo en un “banco común de recursos”) garantizando que todas las partes pueden acceder a la información y aportar nuevos elementos. Conviene “encargar” el mantenimiento del mismo a alguna asociación o parte especializada de la red.

3 Formular objetivos comunes y planificar, formular proyectos de acción común, definir programas y actividades, señalar plazos, definir criterios de evaluación, etc.

Todas las asociaciones tienen que participar en las tareas de planificación, aunque, como en los casos anteriores, puedan ser preparadas y dinamizadas por una determinada asociación o parte especializada de la red.

4 Llevar a cabo los proyectos e iniciativas comunes planificados, repartir tareas y recursos, desarrollar las acciones previstas, hacer el seguimiento de su realización.

Todas las asociaciones deben participar en el desarrollo de los proyectos comunes. Esa participación no tiene por qué ser igual en todas las asociaciones, pero, si no participan en la acción conjunta... ¿para qué la red? La coordinación operativa de las distintas acciones, de cada pro-

yecto concreto, puede ser encargada a diferentes asociaciones que forman la red o encomendada a una parte especializada de la misma.

5 Desarrollar la comunicación entre los miembros de la red, favorecer el intercambio, garantizar la adecuada circulación de la información, dinamizar la coordinación y cooperación entre las distintas partes de la red.

Es otra tarea colectiva, que solo podrá llevarse a cabo si todas las asociaciones y colectivos que forman la red se comprometen en ella. Es una de las tareas fundamentales en la red. Aunque se impliquen todas las partes, siempre convendrá que haya alguna asociación o parte especializada de la red que se ocupe expresamente del funcionamiento de la comunicación interna.

6 Conseguir y organizar los recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos comunes y para el sostenimiento de la red, “gestionarlos” adecuadamente.

Como en la labor de identificación de los medios y recursos útiles para la acción común, en ésta también es preciso que todas las asociaciones participen, al menos en el seguimiento y supervisión de

la gestión. En cuanto a la gestión de los medios propios de la red, es muy conveniente que esté “centralizada” en una asociación o en algún órgano especializado, de otra manera será muy complicado. No obstante, en esta tarea -más si cabe que en otras- es imprescindible la transparencia.

7 Dinamizar el funcionamiento participativo de los espacios y órganos de coordinación, análisis, evaluación y decisión de la red.

Todas las asociaciones tienen necesariamente que implicarse -de una u otra forma- en esos espacios de coordinación y decisión, aunque de nuevo será conveniente encargar el seguimiento y la animación de esta tarea tan importante a alguna asociación o instancia especializada de la red.

8 Desarrollar y mantener la comunicación de la red con otras redes, otras entidades, con el entorno social, con los medios de comunicación, etc. Dinamizar su proyección social.

Una vez más, otra labor en la que todas las asociaciones participan y se implican, aportando sus propios medios, contactos y relaciones para ello. También es otra tarea que requiere animación y coordinación especializada.



> RECURSOS Y REDES

LOS RECURSOS QUE LAS REDES NECESITAN

Cuando hablamos de “recursos” no nos referimos sólo al dinero necesario para desarrollar los proyectos o atender al mantenimiento de la red.

Las redes necesitan recursos económicos y materiales, pero también -y fundamentalmente- recursos humanos (personas que dediquen tiempo a las tareas, a las actividades y al mantenimiento de la red), así como recursos técnicos (de acuerdo con las distintas tareas a realizar) y recursos metodológicos (los conocimientos necesarios para llevar a cabo adecuadamente las diferentes tareas y proyectos de la red).

¿DÓNDE ESTÁN LOS RECURSOS?

En el Cuaderno Práctico N° 2, LOS PROYECTOS, ya señalábamos distintas fuentes de recursos, que en este caso podemos relacionar con las Redes Asociativas:

• Recursos propios

Son aquellos medios de los que YA disponemos, que tienen las distintas asociaciones o entidades

que forman la red y que pueden ser útiles para el trabajo en red.

Recursos propios son también aquellos que podemos generar mediante la prestación de servicios, la realización de ciertas actividades, la comercialización de determinados productos (camisetas, agendas, publicaciones...), etc., que, al mismo tiempo, contribuyen al conocimiento y proyección de la red.

Desde nuestro punto de vista, estos son tal vez los recursos más importantes y, con frecuencia, la suma de los medios ya disponibles en cada asociación, o los que éstas pueden generar o conseguir, da como resultado una importante capacidad colectiva de las redes (en cantidad y calidad de recursos).

• Recursos comunitarios

Son aquellos medios de propiedad privada o pública (entidades públicas, religiosas, privadas, etc.), disponibles en el entorno de la red (locales, equipamientos técnicos, recursos materiales, centros de información, orientación y documentación, centros o programas de formación, medios tecnológicos, etc.).



Una buena parte de nuestras necesidades pueden ser satisfechas mediante el uso de estos recursos abiertos a toda la comunidad. Por ejemplo, podremos atender a algunas de nuestras necesidades de formación aprovechando la oferta pública de formación en materia de desarrollo asociativo, de gestión de organizaciones, de capacitación en el manejo de las Nuevas Tecnologías, etc.

Es importante censar los recursos comunitarios disponibles en el entorno (físico o virtual) de nuestra red.

• Recursos privados

Algunas empresas, bancos o cajas de ahorro, directamente o a través de fundaciones, apoyan económicamente iniciativas de asociaciones o redes asociativas, patrocinan o esponsorizan sus actividades, por lo general a cambio de un poco de publicidad en boletines, carteles y folletos promocionales.

A otro nivel, para ciertas actividades podemos buscar apoyo económico, o "en especie", de comerciantes o pequeñas empresas del entorno de la red.

• Recursos públicos

Las administraciones públicas, ayuntamientos, diputaciones provinciales, gobiernos autonómicos, gobierno central, e incluso entidades supranacionales, como la Unión Europea, la UNESCO, el Consejo de Europa, etc., subvencionan proyectos de las asociaciones y de sus redes, mediante convocatorias anuales o mediante convenios.

Para acceder a ellos, debemos estar informados de las convocatorias de subvenciones, o acudir directamente a los/as técnico/as y responsables políticos/as de las distintas administraciones a proponerles los proyectos de nuestra red y, si es posible, conveniar su apoyo.

Es muy importante que apostemos por la generación y el aprovechamiento de los recursos propios, y por diversificar las fuentes de otros recursos necesarios, tratando de evitar una excesiva dependencia del apoyo externo o de una institución determinada, lo que debilitaría la autonomía de la red.





Para **IDENTIFICAR** nuestras necesidades de recursos debemos atender a:

Nuestros objetivos

Deberemos hacer una previsión de los medios que necesitaremos para poder llevar a cabo nuestros objetivos. Si hemos seguido la “Regla de las Siete Pes”, todo ello nos será más fácil, porque ya habremos tenido en cuenta los medios disponibles al formular nuestros objetivos.

Los recursos que YA tenemos

Como hemos apuntado, es fundamental hacer un censo de los recursos que YA tenemos a partir de los que dispone cada asociación y de los que se producen como resultado de la suma de fuerzas y capacidades. Probablemente, descubriremos que tenemos mucho más de lo que creíamos, que podemos hacer muchas más cosas de las que pensábamos con lo que ya tenemos.

Los que nos hacen falta

O sea, aquellos recursos -necesarios para desarrollar nuestros objetivos- de los que no disponemos pero que están -o pueden estar- accesibles en el entorno de la red, que podemos conseguir

con nuestro trabajo colectivo (recursos comunitarios, privados, públicos...).

Las posibles fuentes

Es preciso identificar donde se encuentran esos recursos necesarios y cuales son los procedimientos para acceder a ellos (prestación de servicios, comercialización de productos, solicitudes, convocatorias de subvenciones, convenios, prestamos, etc.). En cada caso, deberemos valorar las “contrapartidas” que implica el acceso a estos recursos (compromisos, publicidad de otros, prestación de ciertos servicios, realización de determinadas actividades, etc.)

> ¿QUIÉNES “ANIMAN” LAS REDES?

Ya hemos señalado que el trabajo en red requiere “liderazgo”. Las redes necesitan que las animen personas concretas que se ocupen específicamente de facilitar y asegurar el adecuado funcionamiento de la red, el cumplimiento de sus objetivos y tareas.

A veces, esa función de apoyo general se desarrolla de manera rotatoria por las entidades o asociaciones que forman la red. No suele ser una fórmula muy eficaz, porque hace depender las tareas -muchas veces complejas- de las diferentes y desiguales capacidades de las distintas asociaciones, y para éstas, cuando les toca “coordinar”, significa un gran esfuerzo suplementario a añadir a sus tareas propias y a su propia participación en la red.

Otras muchas veces, las redes crean un equipo especializado, que toma muchos nombres diferentes según los casos: secretaría general, equipo de coordinación, estructura de apoyo, nodo coordinador o articulador, etc.

Ese equipo tiene la misión específica de ayudar a crear las condiciones para el pleno desarrollo de

la red, de sus proyectos de acción, de las interrelaciones entre sus miembros, de su estructuración y crecimiento, de su proyección social.

Y decimos “ayudar a crear”, porque los protagonistas de la red son sus diferentes nudos, las asociaciones que la forman, y de ellas debe ser la iniciativa y la participación, que no puede ser suplida por esa estructura de apoyo.

O sea, que no sirve una estructura de coordinación si no hay nada que coordinar, si no hay una plena implicación y compromiso de las partes.

El equipo coordinador realiza, fundamentalmente, una tarea de animación y dinamización de la participación de las distintas asociaciones y colectivos que forman la red, y para ello promoverá la comunicación, los encuentros e intercambios, la construcción de proyectos de acción, la evaluación, etc.

Ese nodo o equipo articulador debe ser evaluado regularmente y de forma colectiva por los miembros de la red.





> LA COMUNICACIÓN “EXTERNA”, LA PROYECCIÓN DE LA RED

Una red cerrada, aislada en si misma, tiende a envejecer rápidamente y morir. Por su propia naturaleza y condición, las redes han de ser abiertas, han de estar conectadas y comunicadas de mil maneras con otras entidades y redes de su entorno.

Quienes deseen construir redes de trabajo habrán de prestar mucha atención a las relaciones y la comunicación con el entorno, a la comunicación y a las alianzas con otras redes y entidades, al contacto y la conexión con el “exterior” de la red.

Es allí donde van a desarrollar sus acciones, donde han de alcanzar sus objetivos comunes y donde han de buscar los apoyos y los recursos necesarios para lograrlo. Aislarse es suicidarse.

¿Cómo **DAMOS A CONOCER** la red?

Presentamos algunos pasos que nos pueden servir de ayuda de cara a la difusión y comunicación externa de nuestra red.

1 Reconocer la necesidad de la comunicación externa... PRIORIZAR

Nuestra red debe tener presencia, ser visible, no ser una organización “clandestina”, si queremos llegar a nuestros/as destinatarios/as. A su vez, necesitamos mantener contactos con otras redes (asociativas, personales, etc.), otros actores (administración, empresas, universidades, etc.) y con los medios de comunicación para amplificar nuestros mensajes.

Pero también debemos estar abiertos/as, atentos/as a los planteamientos que nos llegan desde esos mismos sectores, y para ello el conjunto de la red debe reconocer y priorizar la comunicación externa.

2 Establecer los mecanismos que la hagan posible... APOSTAR

Lo anterior no servirá de nada sin el compromiso de quienes forman la red y sin los medios que lo hagan posible. Por ello, necesitamos apostar con claridad por construir una estrategia propia de comunicación y eso se traduce, entre otras cosas, en contemplar el conjunto de nuestras actuaciones como vehículos, como canales de

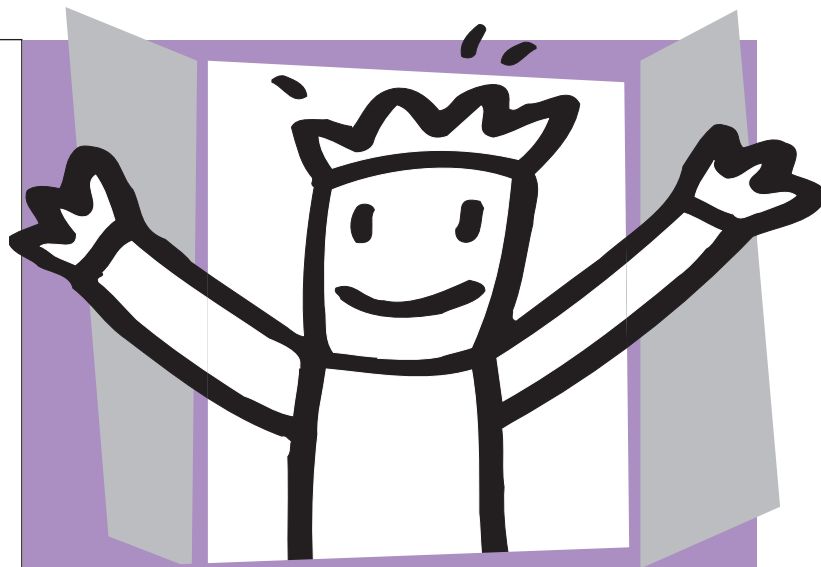
información hacia el exterior y de “entrada” de nuevas informaciones para nuestra red. Ponerse el “chip” de la comunicación desde la acción.

3 Formular los contenidos... DISEÑAR

Si todas las partes que forman la red adoptan este “chip”, estamos en condiciones de definir qué es nuestra red y qué es lo que hace, en definitiva, el contenido de nuestros mensajes. Para ello nos serviremos de los documentos, actas, boletines y distintas fuentes de información para intentar señalar con claridad qué queremos transmitir, cuáles son las ideas principales que vamos a difundir.

4 Seleccionar entidades y personas destinatarias... SEGMENTAR

Sabemos qué queremos transmitir, y ahora nos toca establecer el perfil de quienes serán los/as destinatarios/as de nuestra información: qué otras redes, qué otras asociaciones, qué administraciones, empresas, medios de comunicación, etc. Cada uno de ellos tiene sus códigos particulares y debemos tenerlos en cuenta. Cuanto más conozcamos a quienes nos dirigimos, más sencillo nos resultará comunicarnos bien con ellos/as.





5 Identificar los medios más adecuados... SELECCIONAR

Ahora estamos en condiciones de seleccionar los medios de información y comunicación más adecuados para cada caso (algunos de ellos aparecen en el recuadro “Cómo nos comunicamos en una red”), teniendo en cuenta nuestras necesidades, los objetivos que pretendemos alcanzar, las características de nuestros/as destinatarios/as y los medios humanos y materiales que tenemos a nuestra disposición.

En este caso, la clave está en establecer una forma particular de comunicarnos con cada uno de los sectores (con las otras redes: reuniones presenciales y listas de correo; con la administración: teléfono, entrevistas y envío de boletines, etc.), que permita la emisión/recepción de información en una doble dirección: desde la red hacia fuera y de afuera hacia la red.

6 Evaluar los resultados... COMPROBAR

De nada nos habrá servido lo anterior si no establecemos una fórmula para comprobar si estamos comunicando adecuadamente. Para ello, necesitamos contar con indicadores y sistemas

de evaluación: seguimiento de respuestas a nuestros envíos, participación en reuniones, percepciones de agentes externos, solicitudes de información, etc.

7 Mantener la comunicación, establecer “ritmos”... ALIMENTAR

La comunicación externa, para que sea eficaz, debe ser permanente, necesita continuidad, perseverancia, ritmo: no es puntual, es algo más que una campaña de sensibilización, es una parte muy importante de nuestra práctica, y por ello necesitamos alimentarla, desde todas las partes de nuestra red, sin que nadie se quede al margen.



> EN DEFINITIVA... CUATRO CLAVES

La misión, los objetivos comunes, las acciones para alcanzarlos; la comunicación interna; la sostenibilidad y organización de recursos; y la proyección exterior son, como hemos analizado, los cuatro aspectos fundamentales en una red.

No podemos olvidar ninguno porque entonces cojeará el proyecto colectivo. Tampoco se puede poner la disculpa: “ya sabemos que es muy importante, pero es que no hay tiempo para todo”.

Algunas redes, algunos procesos de coordinación, concentran toda su atención en la acción común, en alcanzar rápidamente sus objetivos sin prestar atención suficiente al conocimiento y las relaciones entre los miembros, a la construcción de organización y a la búsqueda de medios para sostener la acción y la propia red, o a la proyección y comunicación de la red con el entorno. Se agotan en el activismo, son brillantes y fugaces, su recorrido es corto.

Otras redes o procesos de coordinación se ocupan fundamentalmente de la comunicación y las relaciones interpersonales, de conocerse y reforzarse mutuamente. Dedicar poca atención a las

demás claves de las redes. Pueden acabar siendo grandes redes de amigos/as, pero poco operativas en su acción común y con poca proyección en su entorno.

Algunos procesos de coordinación pueden apostar tanto por la articulación organizativa y por conseguir los recursos para la acción, dedicándole tanta atención a esta gestión de los medios, que su acción común se empobrezca, al igual que las relaciones y el intercambio entre sus miembros.

Otras redes o procesos también dedican un gran esfuerzo a la comunicación y la proyección social, a las relaciones interinstitucionales, al “marketing social” de la red, en detrimento de su acción o del intercambio entre sus miembros, de tal forma que pueden acabar siendo “redes fantasma”, que sólo tienen presencia en los medios de comunicación.

Si no encontramos el tiempo necesario para atender cada uno de estos aspectos fundamentales, no funcionará la red. Así que no hay remedio: hay que buscar el tiempo. El asunto lo merece.



ETAPAS EN EL CAMINO DE LA CONSTRUCCIÓN DE REDES ASOCIATIVAS





Construir una red no es cuestión de un día, no se improvisa de la noche a la mañana, ni es sólo cuestión de “voluntarismo”, de echarle muchas ganas. Requiere compromiso y constancia. Se trata de un PROCESO en el que vamos aprendiendo de la experiencia acumulada, que va recorriendo y superando etapas.

Esas etapas no son lineales. Se producen avances y retrocesos, momentos más activos y otros más tranquilos, podemos estar en distintas etapas o momentos respecto a las otras asociaciones y colectivos con los que pretendemos trabajar en red.

Tomando como punto de partida las aportaciones que -en el mismo sentido- hicieron los/as participantes en el Foro Virtual Iberoamericano de ONGs de Acción Social (Fundación Esplai, 2001), señalamos algunas de esas etapas:

> IDENTIFICACIÓN

Nos enteramos de que en nuestro entorno existen otras asociaciones, otros colectivos que -aparentemente- trabajan en el mismo campo temáti-

co, con las que quizás podemos compartir ciertos objetivos o ciertas formas de trabajo, o posiblemente nos dirigimos a las mismas personas, o tal vez tenemos necesidades organizativas comunes, etc.

Para que esa identificación sea posible, es necesario que los colectivos, las asociaciones, DIFUNDAMOS mejor quiénes somos y lo que hacemos, que nos replanteemos nuestras estrategias de comunicación para llegar más allá de nuestros/as destinatarios/as principales.

Y también es imprescindible que seamos receptivos/as, que estemos atentos/as a las informaciones que nos lleguen.

> CONOCIMIENTO

Dedicamos tiempo y medios para conocer con mayor profundidad -más allá de los folletos propagandísticos- los objetivos, valores, métodos de acción, programas y proyectos concretos (especialmente éstos) de las asociaciones identificadas, dándoles a conocer los nuestros.

Para eso es necesario que existan o se creen espacios e instrumentos -formales e informales-



(encuentros, seminarios, jornadas, foros, publicaciones, etc.) en los que sea posible compartir experiencias, ideas, inquietudes..., en los que podamos saber quien actúa en nuestro entorno, qué y cómo lo hacen, para qué y para quién trabajan...

> RECONOCIMIENTO

Encontramos afinidades y coincidencias en las asociaciones que vamos conociendo. Constatamos, descubrimos los aspectos -objetivos, valores, necesidades, potencialidades...- que compartimos con ciertas asociaciones. Comprobamos que -por encima de las diferencias- existen afinidades suficientes. Nos reconocemos mutuamente como parte de un proyecto global común.

No formamos redes con “cualquiera” sino con quienes nos sentimos más cercanos (aunque puedan estar geográficamente muy lejos), con quienes compartimos un mínimo de afinidades, sin que nuestras diferencias entren en conflicto.

En esta etapa, es importante tener en cuenta el principio del “Mínimo Común Multiplicador” para definir los mínimos objetivos comunes en los que nos reconocemos afines y que hacen que nuestras capacidades de multipliquen, frente al princi-

pio del “Máximo Común Divisor” por el cual ponemos el acento en lo que nos separa.

> COLABORACIÓN

Colaboramos en los programas y proyectos de las otras asociaciones, aportando conocimientos, recursos y capacidades que puedan serles útiles, fortaleciendo la comunicación y el intercambio, reforzándonos mutuamente.

Empezamos a considerarnos mutuamente como un “recurso” -fundamental- que fortalece, que suma nuevas perspectivas y posibilidades a lo que ya estamos haciendo.

> COORDINACIÓN

Cada asociación o colectivo desarrolla sus propios proyectos e iniciativas, pero contamos con las otras asociaciones para ello, son un recurso clave en nuestras respectivas estrategias.

Y, además, programamos las acciones de nuestras respectivas asociaciones para que no se solapen, para que no desaprovechen oportunidades y recursos, para que se complementen, se potencien y refuercen mutuamente.



Compartimos cada vez más información, la comunicación es más y más fuerte, nuestra atención se centra progresivamente en la acción.

> COOPERACIÓN

No sólo nos apoyamos en nuestros respectivos proyectos, sino que nuestro compromiso mutuo se refuerza y damos un paso más y construimos proyectos comunes sumando nuestras fuerzas y capacidades, para perseguir metas más ambiciosas que serían imposibles para cada asociación por sí sola.

Es una etapa “avanzada” para el trabajo en red: estamos actuando conjuntamente. Cada vez identificamos más oportunidades y posibilidades de acción comunes, más campos y temas en los que sumar fuerzas.

> TRABAJO EN RED

Nuestra misión, nuestros objetivos, nuestros proyectos particulares ya no tienen sentido, ni alcance, ni operatividad por sí solos. Es más, para poder llevarlos a cabo necesitamos de los demás, del trabajo en equipo, de la evaluación común y de la sistematización conjunta de nuestra acción.

Ya estamos plenamente “enredados/as”, el compromiso es total, ya no es posible pensarnos como un colectivo aislado. Ha cambiado nuestra manera de entender la organización. La comunicación, el intercambio, la interacción, el trabajo en equipo con otros colectivos y asociaciones son nuestras principales herramientas de trabajo.

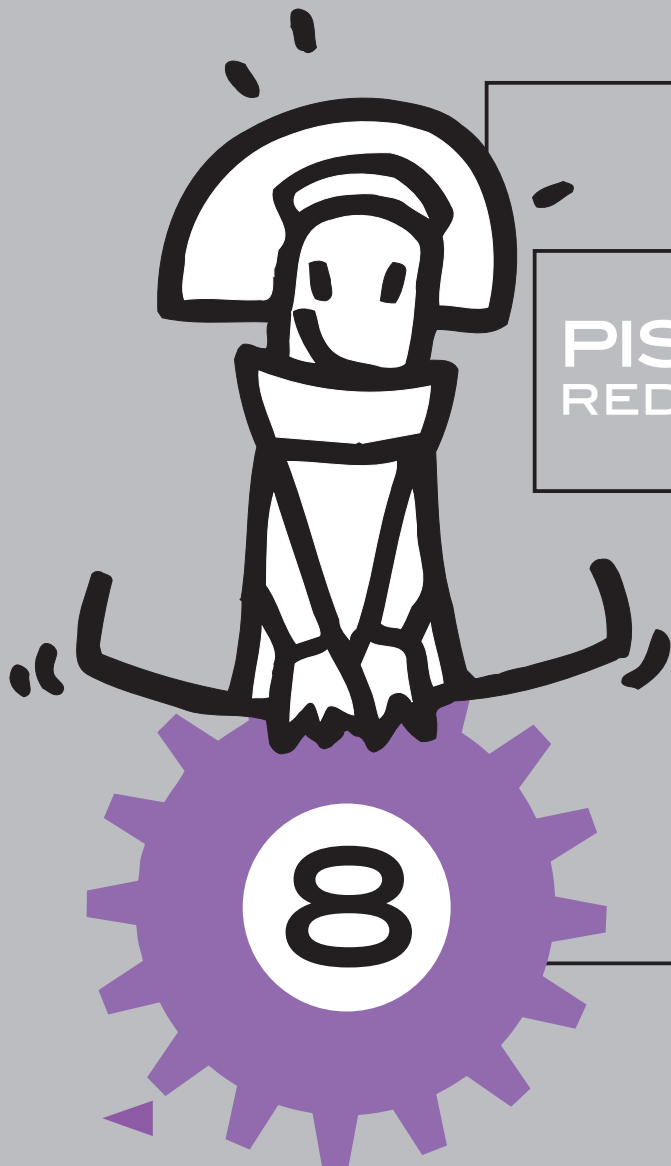
> ¿DE LA RED AL PARAÍSO?

Pues no, ya hemos dicho que la red no es una panacea, ni “el ungüento amarillo que todo lo cura”. Es más, el trabajo en red es un medio para ser más eficaces socialmente y para trabajar más a gusto, pero en ningún caso es un fin en sí mismo. No se trata de crear ni de mantener redes porque sí.

Cuando, por las razones que fueran, una red deja de funcionar o deja de ser útil para sus miembros, primero analizamos colectivamente las causas y luego intentamos ponerles remedio, colectivamente.

Las redes son dinámicas, cambian (como las personas), se reestructuran, se recomponen, desaparecen y vuelven a aparecer -con otra forma más adelante.





PISTAS PARA CONSTRUIR REDES ASOCIATIVAS

Índice





Obviamente para quienes hayan llegado hasta aquí en la lectura de este Cuaderno, nuestra apuesta clara es por la construcción de redes asociativas participativas, horizontales, socialmente eficaces... que trabajen efectivamente como tales y no sólo se cuelguen el letrero.

Muchas veces, en estos Cuadernos Prácticos hemos dicho que las recetas, las “soluciones mágicas” no existen. El único “remedio” para construir redes es el trabajo, la constancia, el método, el compromiso...

Pero, a modo de resumen y recordatorio de las cuestiones que han aparecido en las páginas anteriores, señalamos ahora algunas pistas que podemos ir aplicando en nuestras asociaciones para hacer más fácil la construcción de redes asociativas.

Cada una de esas pistas va seguida de algunas preguntas cuyas respuestas os invitamos a buscar colectivamente en vuestras respectivas asociaciones.

> POR EL INTERÉS TE QUIERO ANDRÉS

Es imprescindible que cada asociación, cuando se meta en este lío de “construir redes”, tenga muy claro QUÉ “espera”, para qué quiere la coordinación, cual es la utilidad que puede tener el trabajo en red para su propio proyecto asociativo, por qué es tan necesario e importante para nuestro trabajo particular.

En la coordinación entre asociaciones hay que partir del principio “todos ganan”. La eficacia de la coordinación se basa necesariamente en el propio interés, en que todas las asociaciones se beneficien de la suma de esfuerzos. Si la coordinación en red no sirve para nada... ¿a quién puede interesarle?

Preguntas para responder colectivamente:

>¿Qué aspectos de nuestra asociación se beneficiarían del trabajo en red con otras asociaciones?

>¿Cuáles de nuestros “puntos débiles” podrían mejorar con el apoyo de otras organizaciones?

>¿Podría reforzarse y mejorar vuestra acción, vuestros proyectos y programas?



>¿Podría mejorar la motivación, la comunicación, la formación de nuestros/as miembros?

>¿Podríamos acceder a nuevos recursos y medios?

>¿Podríamos conseguir nuevas relaciones y contactos?

> Y A NOSOTROS/AS... ¿QUÉ NOS TOCA?

Bueno, pues si tenemos claro lo que queremos “sacar” de la cooperación, del trabajo en red, ahora hay que pensar en lo que vamos a “poner”.

En el trabajo en red también hay que partir del principio “todos/as ponen”. O sea, por decirlo de una sola vez: “todos/as ganan... todos/as ponen”. Esa es la base fundamental del compromiso mutuo.

Las tareas de una red no se desarrollan solas, requieren de la aportación, del esfuerzo, del trabajo de las asociaciones que la constituyen.

Así que hemos de tener igualmente claro QUÉ “está dispuesta a aportar” nuestra asociación a la coordinación.

Preguntas para responder colectivamente:

>¿Qué aspectos de nuestra asociación pueden contribuir al desarrollo de proyectos comunes con otras asociaciones?

>¿En qué aspectos somos “más fuertes”?

>¿Qué recursos y qué capacidades tenemos que pueden servir mejor a otras?

>¿Podemos aportar conocimientos y experiencias respecto al modo de actuar, o a la forma de comunicarnos y organizarnos internamente, o a la forma de conseguir y aprovechar los medios, o a la forma de comunicarnos y conectarnos con otras entidades, con nuestro entorno?

> COSA DE TODOS/AS

El trabajo en red con otras asociaciones, debe ser entendido y atendido como tarea y compromiso “de toda la organización”, no solo de “los/as representantes” que van a las reuniones de coordinación.

Todos/as los/as miembros de la asociación deben tener clara la importancia de la coordinación, saber



cómo van las cosas, comentarlas, participar en reuniones derivadas del trabajo en red, etc. O se implica toda la asociación o la red nunca proporcionará a nuestra asociación todos sus beneficios.

Preguntas para responder colectivamente:

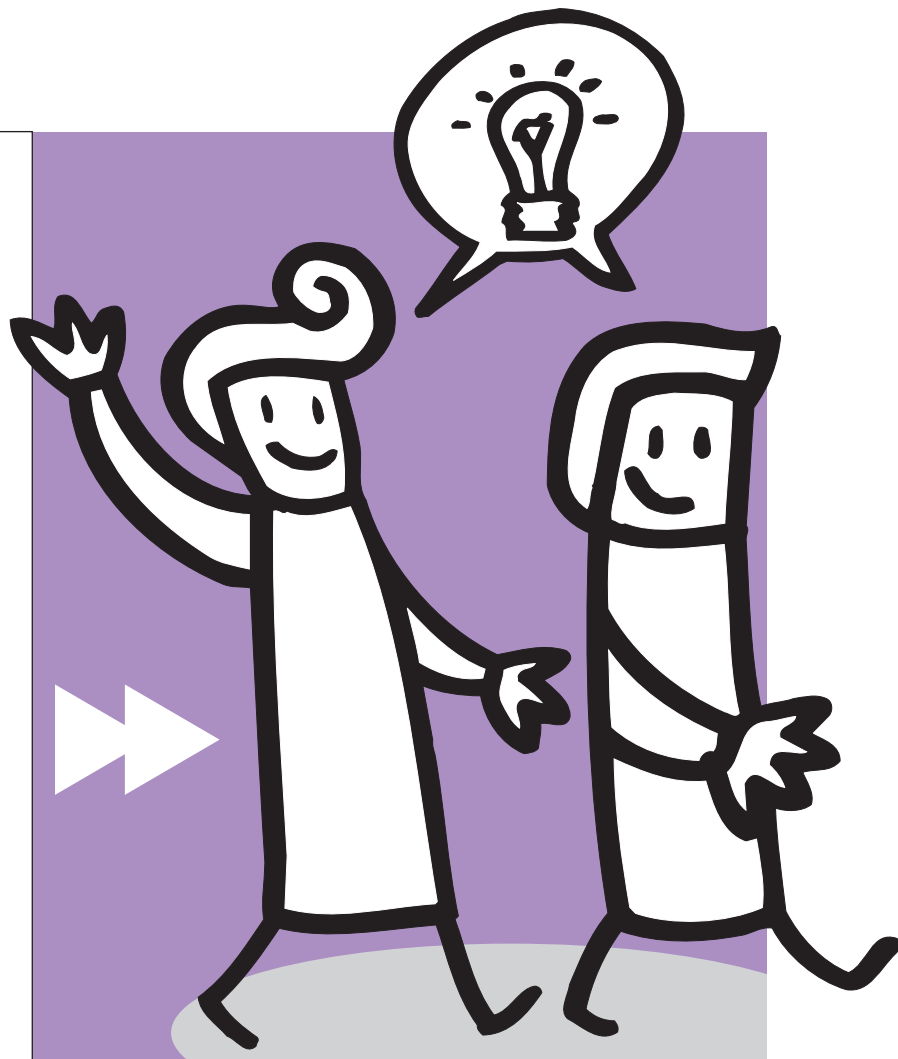
>¿Qué áreas, qué proyectos, qué aspectos de nuestra asociación están “afectados/as” por la coordinación?

>¿Qué personas deben tener siempre “información fresca” sobre la marcha de nuestra participación en las redes?

>¿Quiénes, en las distintas partes de nuestra organización, deben implicarse de forma activa, participar en las tareas derivadas de la coordinación?

> CONFIANZA, CONFIANZA Y CONFIANZA

La cooperación entre asociaciones necesita el conocimiento mutuo, la superación de prejuicios, el desarrollo de la confianza. Y eso no va a ser fácil, porque estamos muy contaminadas por estereotipos, generalizaciones, tópicos, prejuicios... que nos dividen.





No hace falta que seamos idénticas, ni que pensemos todas lo mismo (ya hemos hablado en este Cuaderno del principio del “Mínimo Común Multiplicador”), pero es necesario que confiemos unas en otras.

De otra manera, no hay nada que hacer, mejor no perder el tiempo.

Preguntas para responder colectivamente:

>¿Qué pensamos de las otras asociaciones?

>¿Existen en ellas “zonas oscuras”, aspectos que desconocemos y/o nos confunden?

>¿Existen “zonas oscuras” en nuestra propia organización, aspectos que preferimos ocultar?

>¿Qué consecuencias se derivan de ello?

>¿Confían en nosotras las demás asociaciones?

>¿Nos conocen?

>¿Dejamos que nos conozcan?

> COMUNICACIÓN A TOPE

Es fundamental que la información circule, que la comunicación funcione, con transparencia, con confianza.

Comunicación de ida y vuelta, en todas las direcciones (arriba-abajo, abajo-arriba, de aquí para allá, de allá para aquí, de ti para mí, de mí para ti, de nosotros para ellos, de ellos para nosotros...).

Si la comunicación no existe, la cooperación tampoco. No vale guardarse información. Los tiempos y los espacios de la comunicación son sagrados.

Preguntas para responder colectivamente:

>¿Funciona adecuadamente la comunicación entre las distintas partes (áreas, equipos, departamentos...) de nuestra asociación?

>¿Leemos con atención y analizamos la información que nos llega de otras asociaciones?

>¿Nos preocupamos de que les llegue a ellas nuestra información?



>¿Todas las asociaciones que forman la red tienen fácil acceso a las informaciones claves, necesarias para el desarrollo de los proyectos comunes y el mantenimiento de la red?

> ¿EN QUÉ MUNDO VIVIMOS?

Es necesario que las asociaciones compartamos nuestra forma de mirar y de entender la realidad, que intercambiamos lo que pensamos sobre los problemas sociales de nuestro tiempo.

La necesidad de coordinarse surge, entre otras cosas, de analizar juntos la realidad. Eso nos permitirá descubrir que nuestras misiones asociativas están interrelacionadas, enredadas. Y podremos definir juntos las necesidades principales de nuestros/as destinatarios/as comunes, y fijar objetivos compartidos, claros, concretos, posibles.

Preguntas para responder colectivamente:

>¿Qué otras asociaciones pueden aportarnos visiones de la realidad complementarias a las nuestras?

>¿A quiénes les puede interesar nuestra interpretación de la realidad?

>¿Difundimos nuestro análisis de la realidad?

>¿Buscamos fuentes distintas, otras opiniones que enriquezcan nuestra visión?

> COORDINA-ACCIÓN

No basta con hablar de la coordinación. Es preciso planificar, trabajar y evaluar juntos. HACER cosas, compartir proyectos, necesarios, posibles, por pequeñas y modestas que sean -al principio- nuestras acciones comunes. Aprendemos a coordinarnos en la práctica, en la superación de los problemas que aparecen en el trabajo cotidiano. Lo demás es literatura.

Preguntas para responder colectivamente:

>¿Emprendemos actividades conjuntamente con otras asociaciones?

>¿Compartimos las distintas tareas de planificación, acción y evaluación?

>¿Sacamos conclusiones del trabajo colectivo?

>¿Incrementamos el conocimiento mutuo entre asociaciones gracias a estas experiencias?





> TRANSPARENCIA: ¡LAVE SU COORDINACIÓN CON FLASH!

Para que la coordinación funcione es imprescindible la transparencia, especialmente en la toma de decisiones y en el manejo de los recursos. Si las cosas no están claras, si sospechamos que algunas personas o asociaciones manipulan en provecho propio las decisiones y los recursos, la red estará herida de muerte. Y no basta con que “parezca” transparente (la mancha siempre vuelve a salir). Para garantizar la transparencia pueden ayudarnos mucho las auto-evaluaciones y las auditorías y las evaluaciones externas.

Preguntas para responder colectivamente:

>¿Existen mecanismos claros para la toma colectiva de decisiones?

>¿El destino de los recursos es conocido por todo el mundo?

>¿Controlamos internamente la gestión y justificación económica?

>¿Estamos abiertos/as a evaluaciones y auditorías externas?

> TODAS PARTICIPAN, TODAS LIDERAN (AUNQUE SEA DE FORMA DIFERENTE)

Para que la red funcione, es preciso un compromiso real, evaluable y evaluado, de cada una de las asociaciones. Si unas aportan mucho por la coordinación y otras nada, el asunto durará muy poco (hasta que se cansen los más “pringaos”).

La eficacia de la red requiere que todas las organizaciones participen en la medida de sus posibilidades reales (que no son las mismas para todas).

Hay que diversificar las tareas y las formas de participación para evitar fuertes desequilibrios en la misma (sobrecargas para unas e inhibición para otras). Para que todas las asociaciones PUEDAN participar, siempre debe haber “otras” formas posibles de hacerlo.

Y si hay asimetrías (porque alguna asociación no puede participar como quisiera), que sean razonadas, “conscientes” y asumidas.

Preguntas para responder colectivamente:

>¿Asumimos con claridad nuestros compromisos derivados de la coordinación?



>¿Participamos en el esfuerzo colectivo en relación con nuestras posibilidades y capacidades?

>¿Ponemos de manifiesto los desequilibrios de participación en la coordinación (si los hubiera)?

>¿Buscamos formas diferentes para que todo el mundo pueda participar según sus capacidades?

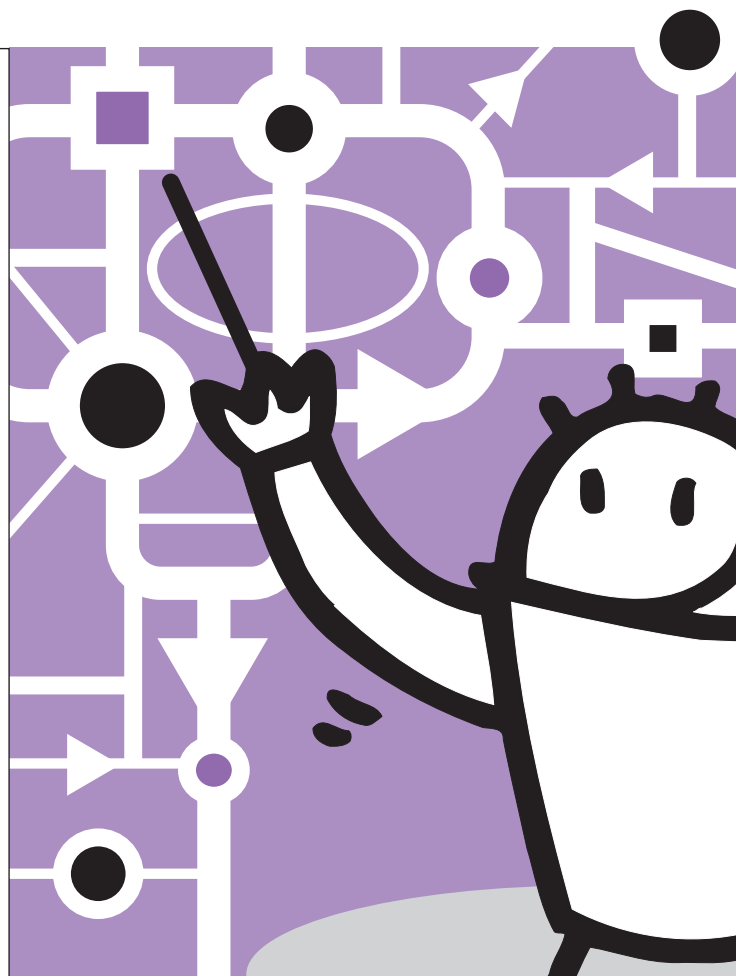
> TODO EL MUNDO TIENE CLARO QUÉ HACE TODO EL MUNDO

Cada colectivo o asociación, además de conocer sus propios cometidos en la red, debe conocer las funciones y tareas de los demás. Eso significa conocer bien el “mapa” de nuestra red, tenerlo siempre en la cabeza. Yo sé lo que haces tú, tú sabes lo que hago yo.

De este modo, en todo momento -cuando sea necesario cooperar para el desarrollo de una determinada tarea- podemos conectar directamente, con facilidad.

Preguntas para responder colectivamente:

>¿Existe en nuestra asociación un claro conocimiento de lo que hacen sus componentes?





>¿Conocemos suficientemente lo que realizan y aportan otras asociaciones al trabajo en red?

>¿Conocen el resto de asociaciones suficientemente lo que hacemos y aportamos específicamente desde nuestra asociación?

>¿Funciona nuestra comunicación “horizontal”?

> EVALUACIÓN, ESA “COSA” DE LA QUE TANTO HABLAMOS

Evaluar, revisar -conjuntamente, responsablemente- la acción común, los proyectos y actividades comunes, los compromisos y el funcionamiento de la red. No hacer por hacer, hacer y aprender a aprender. No tenemos un “modelo” acabado y contrastado sobre la forma de construir redes entre asociaciones. Hay que inventarlo cada día, probando, aprendiendo.

Así que, si no queremos repetir siempre los mismos errores, hay que evaluar para poder mejorar.

Preguntas para responder colectivamente:

>¿Dedicamos tiempos y espacios para la evaluación de nuestra práctica organizativa?

>¿Contamos con un sistema permanente de seguimiento y valoración de la coordinación, del funcionamiento y actuación de nuestra red?

>¿Participa todo el mundo en la evaluación?

>¿Se traducen a la práctica las conclusiones derivadas de la evaluación?

> ESOS APARATOS TECNOLÓGICOS

Antes era mucho más difícil para las asociaciones comunicarnos y sumar nuestras fuerzas, nuestras acciones. Pero, hoy en día, con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación podemos hacer cosas apenas imaginadas. Ahí están los ejemplos de las grandes campañas sociales que utilizan Internet para coordinarse y en las que participan miles y miles de colectivos diferentes en todas partes del mundo.

Las asociaciones que quieran coordinarse tienen que aprovechar las oportunidades que, para la información y la comunicación, nos ofrecen esas nuevas tecnologías.

Así que: ¡A prepararse! (formación, formación y formación).



Preguntas para responder colectivamente:

>¿Conocemos las posibilidades que nos brindan las nuevas tecnologías?

>¿Tenemos acceso a las herramientas necesarias (ordenadores, conexión, programas, etc.)?

>¿Qué uso hacemos de ellas?

>¿Están integradas las nuevas tecnologías en los distintos proyectos y programas?

>¿Las utilizamos para facilitar la comunicación?

>¿Todos los miembros reconocen la necesidad de formación sobre el uso de las nuevas tecnologías?

>¿Es algo de un pequeño grupo y los/as demás se desentienden?

> QUERER Y QUERERSE

Si amigos/as, al final de todo, esto de las redes, como la vida misma... depende de personas concretas, de nuestra voluntad, de nuestras ganas de encontrarnos y hacer cosas juntos/as.

Son las relaciones entre las personas las que construyen las redes, las que cambian el mundo. No podemos -es imposible- dejar a un lado los sentimientos, las emociones, los afectos. Se trata de incorporarlos, de convertirlos en una fortaleza, en un factor fundamental que nos ayude a avanzar en la cooperación.

Así que, eso, a querer y quererse, a sumar fuerzas, gentes -¿como tú?- que quieran arrimar el hombro para cambiar las cosas. Y a celebrarlo, que falta hace.

Preguntas para responder colectivamente:

>¿Prestamos suficiente atención a las personas concretas que trabajan en la red y a las relaciones interpersonales?

>¿Hay buen rollo, buena química?

>¿Cuidamos el “clima” de la red?

>¿Valoramos y celebramos la importancia de estar y trabajar juntos/as?





LAS REDES EN LA “RED”



A lo largo de este Cuaderno hemos señalado una y otra vez la oportunidad que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ofrecen a las redes asociativas.

Internet, llamada “La Red”, así con mayúsculas, es un instrumento con un enorme potencial para favorecer el desarrollo de las redes, y ya lo está demostrando día a día.

Quienes deseen promover redes asociativas deberán tener muy en cuenta esta excelente oportunidad y trabajar activamente para que las asociaciones vayan incorporando el uso de las TIC a su práctica y a la comunicación y coordinación entre ellas.

Este es, por otra parte, un excelente campo para ejercer la solidaridad: trabajar conjuntamente, mediante la cooperación y la presión política,

para facilitar el acceso a las TIC a las personas de los países empobrecidos. Las organizaciones sociales del Norte tenemos que asumir ese compromiso de solidaridad con las organizaciones sociales del Sur.

Por otra parte, también es un objetivo estratégico en nuestra realidad más inmediata, a nivel local: las asociaciones con mayores posibilidades de acceso a la Internet, con más tiempo de aprendizaje en esto de la “navegación”, debemos facilitar el acceso y compartir el aprendizaje con las asociaciones más rezagadas.

Los ejemplos, afortunadamente, ya abundan. Aquí os presentamos algunos ejemplos de redes en construcción que en este momento están utilizando Internet para el desarrollo de sus proyectos, pero tenemos la seguridad de que tú conoces muchas más.

Si es así ¿A qué esperas para pasarnos los contactos? **Muchas gracias y que te aprovechen...**

>Red de Asociaciones de la Bahía de Cádiz
www.redasociativa.org

Portal de las Asociaciones de Cádiz y la Bahía, con posibilidad de visitar las páginas web de algunas asociaciones, así como contar con información muy fresca sobre temas asociativos. Se actualiza continuamente. Cuenta con espacios para el debate y una lista de enlaces de interés.

>Red de Información Juvenil
www.xarxajoves.net

Red de Centros de Información Juvenil, que desde un territorio concreto, la Horta Sur de Valencia, utiliza las nuevas tecnologías para crear sinergias entre distintas iniciativas juveniles, aprovechando los diferentes recursos de sus miembros y profundizando en un sentido más dinámico de la difusión de la información.

>Territorio virtual para movimientos sociales
www.nodo50.org

Espacio de confluencia de una gran diversidad de colectivos, grupos y asociaciones, donde hay cabida para campañas, coordinación de actos, difusión de convocatorias y debates sobre temas sociales, políticos y económicos de actualidad.

>Red de comunicación antagonista
www.sindominio.net

Espacio de encuentro entre distintos centros sociales y colectivos alternativos. Cuenta con una Agencia en Construcción Permanente desde la cual se puede seguir el desarrollo de las acciones de los distintos grupos, se hacen llamamientos de apoyo, se coordinan y difunden convocatorias de actos.

>Idealistas. Acción sin Fronteras
www.idealistas.org

Versión en español de idealist.org, que se lanzó en mayo de este año con la esperanza de que pronto contará con la información de miles de organizaciones pertenecientes al mundo hispano-hablante. La versión en inglés de Idealist contiene información de 22.000 organizaciones, en 150 países, y la visitan más de 10.000 personas cada día.

>Pangea. Internet Solidario
www.pangea.org

Un servidor que difunde información, convocatorias y promueve el uso de las nuevas tecnologías entre los movimientos sociales. También imparten cursos de formación para organizaciones y editan una revista virtual. Punto de encuentro de muchas ONG.

>Página de la Red Ciudadana Mundial ATTAC
attac-catalunya.pangea.org

Red internacional que intenta promover la aplicación de la Tasa Tobin sobre las transacciones financieras. Cuenta con grupos repartidos en distintas localidades del Estado español.

>Movimiento Mundial a favor de la Infancia
www.gmfc.org/sp/index_html

Movimiento internacional a favor de la infancia en el que, desde distintos puntos del planeta y en base a un decálogo de reivindicaciones, se intenta involucrar a diversos sectores de la sociedad civil en la lucha por el respeto y dignidad de la infancia.

>Red La Aventura de la Vida
www.laaventuradelavida.net

Lugar de encuentro de ONG en torno al programa de educación para la salud "La Aventura de la Vida", que desarrollan con más de cuatrocientos mil escolares anualmente, en un quincena de países de Latinoamérica y en España. Al margen de la zona privada, los visitantes pueden encontrar información acerca de los términos de la propues-

ta, las memorias de los seminarios internacionales que celebran, las evaluaciones practicadas en los distintos países, los boletines periódicos, etc.

>Red de asociaciones que trabajan en drogo-dependencias
www.riod.org

Red Iberoamericana de ONG que trabajan en drogodependencias. Un ejemplo de trabajo en red que aprovecha Internet como herramienta de coordinación.

>Red para la integración social
www.epitelio.org

Red de redes, con enlace a redes ciudadanas locales de Europa. Muy sencilla pero con mucho alcance.

>Red de organizaciones antiglobalización
www.forumsocialmundial.org.br

Recoge información, documentos de trabajo, novedades y convocatorias de los encuentros celebrados en Porto Alegre desde el año 2001 y en los que participan organizaciones y movimientos de la sociedad civil que proponen alternativas al proceso de globalización neoliberal.



PARA REVISAR
NUESTRA RED



Índice





Aquí tenéis un cuestionario, una herramienta práctica que os ayudará a evaluar el “estado de salud” de vuestra red. En ella encontraréis recomendaciones útiles, y os facilitará el diagnóstico acerca de los aspectos que funcionan bien y aquellos que deben mejorar.

La mecánica del cuestionario es la siguiente:

- > Se recomienda su cumplimentación de forma colectiva, entre todos/as los/as miembros de nuestra red. En caso de ser una respuesta individual, una persona o un solo colectivo, es preciso informar de los resultados obtenidos a las distintas partes de nuestra red.
- > Existen cuatro bloques y en cada uno de ellos cinco preguntas que debemos contestar. Marcamos la casilla (contiene una puntuación de 0 a 3) que, desde nuestra visión, se parezca más a la situación de nuestra red.
- > Sumamos las puntuaciones y la anotamos en la casilla correspondiente al bloque que hemos cumplimentado.

> Así se repite la operación con los cuatro bloques de preguntas. Al finalizar se pasa a la página donde encontraremos algunas recomendaciones en función de nuestras puntuaciones.

> ES IMPRESCINDIBLE RESPONDER CON TOTAL SINCERIDAD Y FRANQUEZA.

¡¡Esperamos que os sirva!!

0 NUNCA 1 A VECES 2 CASI SIEMPRE 3 SIEMPRE

> BLOQUE 1

La misión, los objetivos comunes, las acciones para alcanzarlos

1 Todas las asociaciones de la red participan en el análisis de la realidad y en la identificación de necesidades comunes.

0 1
2 3

2 Todas las asociaciones de la red participan en la formulación de objetivos y en la planificación de las acciones comunes.

0 1
2 3

3 Todas las asociaciones de la red participan en la identificación de los recursos existentes y necesarios para la acción.

0 1
2 3

4 Todas las asociaciones de la red participan en la gestión, ejecución y seguimiento de las actividades comunes.

0 1
2 3

5 Todas las asociaciones de la red participan en la evaluación de las acciones comunes, en el aprendizaje para su mejora.

0 1
2 3

PUNTUACIÓN BLOQUE 1

> BLOQUE 2

La comunicación, las relaciones entre las partes

1 Todas las asociaciones de la red tienen un buen conocimiento de las demás y funcionan la confianza y la cohesión.

0 1
2 3

2 Todas las asociaciones prestan una especial atención, tiempo y recursos a la comunicación interna.

0 1
2 3

3 La información circula adecuadamente, en todas las direcciones, es accesible para todas las asociaciones de la red.

0 1
2 3

4 Todas las asociaciones conocen y utilizan los medios y espacios existentes para la comunicación y el intercambio, para la formación...

0 1
2 3

5 Todas las asociaciones participan en la evaluación del funcionamiento de la comunicación y aportan ideas e iniciativas para su mejora.

0 1
2 3

PUNTUACIÓN BLOQUE 2

0 NUNCA 1 A VECES 2 CASI SIEMPRE 3 SIEMPRE

> BLOQUE 3 Sostenibilidad y organización de los medios			> BLOQUE 4 La comunicación “externa”, la proyección de la red		
1 Todas las asociaciones participan en la definición y evaluación de los canales de comunicación, de acción y de decisión comunes.	0	1	1 Todas las asociaciones prestan atención a la comunicación con el entorno, a la construcción de alianzas con otras redes y entidades.	0	1
	2	3		2	3
2 Todas las asociaciones participan en la definición, organización y reparto de las diferentes tareas necesarias para el funcionamiento de la red.	0	1	2 Todas las asociaciones participan en el diseño de la estrategia de información y comunicación externa.	0	1
	2	3		2	3
3 Todas las asociaciones participan en la búsqueda, captación y gestión de los recursos necesarios para el funcionamiento de la red.	0	1	3 Todas las asociaciones participan en la identificación de los medios más adecuados para la información y comunicación exterior.	0	1
	2	3		2	3
4 Todas las asociaciones participan en el liderazgo, en la coordinación y animación particularizada de las distintas tareas fundamentales de la red.	0	1	4 Todas las asociaciones participan en la evaluación, comprueban los resultados de la información y comunicación exterior.	0	1
	2	3		2	3
5 Todas las asociaciones participan en el apoyo (aportando trabajo personal y medios) y seguimiento del equipo coordinador.	0	1	5 Todas las asociaciones participan en el mantenimiento y alimentan la información y comunicación exterior.	0	1
	2	3		2	3
PUNTUACIÓN BLOQUE 3			PUNTUACIÓN BLOQUE 4		



> RECOMENDACIONES

BLOQUE 1 / LA MISIÓN, LOS OBJETIVOS COMUNES, LAS ACCIONES PARA ALCANZARLOS

Si habéis obtenido entre 0 y 4 puntos:

¡ATENCIÓN! RED QUE SE DEBATE ENTRE SER O NO SER. INGRESO INMEDIATO EN “UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS”

Preguntaros si en realidad estáis trabajando en red. Analizar colectivamente vuestra realidad y desde ahí establecer un sistema para definir objetivos comunes. Avanzad en el conocimiento de las distintas asociaciones que forman la red. Pero hacedlo ¡YA! (Ver “Regla de las Siete Pes”).

Si habéis obtenido entre 5 y 9 puntos:

RED PARA “TRATAMIENTO AMBULATORIO”

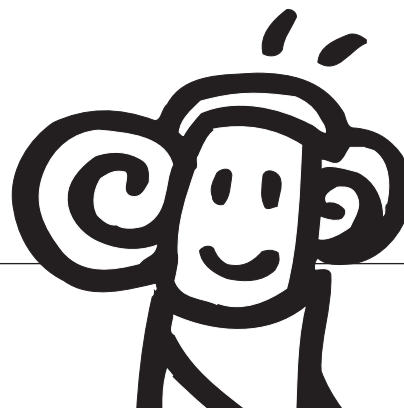
Parece que vuestra red carece de implicación por parte de algunas de sus miembros. Podéis empezar por buscar colectivamente las causas de esa situación y proponer medidas para afrontarlas. Habrá que tomar algunas “dosis” de identificación conjunta de necesidades y conocimiento mutuo. También será preciso un tratamiento es-

pecífico para la formulación común de objetivos y programas, así como en relación a los recursos para llevarlos a cabo. Se recomienda una mayor apuesta por la participación de todas las asociaciones, personas y colectivos. Nadie debe quedar fuera.

Si habéis obtenido entre 10 y 15 puntos:

RED CON DIAGNÓSTICO FAVORABLE. NO SE OBSERVAN PROBLEMAS GRAVES

Parece que vuestra red está sólidamente afirmada en relación con la misión, objetivos y acciones comunes. Se deberían mejorar los aspectos menos valorados (si los hubiera), pero su estado de salud (en estos aspectos) parece bueno.



> RECOMENDACIONES

BLOQUE 2 / LA COMUNICACIÓN, LAS RELACIONES ENTRE LAS PARTES

Si habéis obtenido entre 0 y 4 puntos:

SE DIAGNOSTICA UN CONTAGIO POR EL VIRUS DE LA INCOMUNICACIÓN Y EL MAL ROLLO

Debéis ingresar de inmediato para desactivar ese virus tan dañino. Es necesario que mejore vuestra comunicación. Se detecta un problema de circulación, las “arterias” de vuestra red no permiten que la información llegue a todas las asociaciones. La confianza mutua y la relación son una magnífica vacuna contra este “virus”, pero para que tenga efecto debemos identificar y aprovechar los medios a nuestro alcance. (Ver formas de comunicación en una red.)

Si habéis obtenido entre 5 y 9 puntos:

RED CON BAJAS DEFENSAS ANTE EL VIRUS DE LA INCOMUNICACIÓN

Se ha diagnosticado un problema de falta de “defensas” ante la incomunicación. En vuestro caso, existen demasiados riesgos, ya que el

acceso y circulación de la información es débil. Es preciso que se incorporen cuanto antes medidas para favorecer el conocimiento, el compromiso, la relación y sobre todo, la confianza mutua entre las distintas partes de vuestra red. Todavía no es grave, pero cualquier anomalía en la comunicación daña considerablemente la salud de nuestra red. (Ver etapas en la construcción de redes.)

Si habéis obtenido entre 10 y 15 puntos:

RED CON SÍNTOMAS DE COMUNICACIÓN SALUDABLES

Vuestro diagnóstico es positivo, ¡enhorabuena!, pues este es el camino más seguro para construir redes: consolidar y mantener los sistemas de comunicación a pleno rendimiento. En todo caso, es conveniente pasar periódicos chequeos para comprobar que la comunicación funciona y que todos los canales posibilitan el acceso de todos a todo. Tener “buen rollo” os seguirá facilitando el trabajo en red.

> RECOMENDACIONES

BLOQUE 3 / SOSTENIBILIDAD Y ORGANIZACIÓN DE LOS MEDIOS

Si habéis obtenido entre 0 y 4 puntos:

¡ALERTA! ES DETECTADO EL SÍNDROME DEL “CARRETERO”

Es un síndrome que se extiende entre redes donde una sola de sus partes “tira del carro”. Las demás se dejan guiar y no participan de forma decidida en el sostenimiento y organización de los recursos. Los objetivos comunes se traducen en tareas comunes (algunas de ellas imprescindibles). Por ello os aconsejamos que iniciéis un tratamiento combinado de: reparto de tareas, captación y gestión de todo tipo de recursos, animación compartida y equilibrio de esfuerzos entre las partes. (Ver algunas tareas fundamentales que hay que resolver en una red.)

Si habéis obtenido entre 5 y 9 puntos:

RED DESEQUILIBRADA

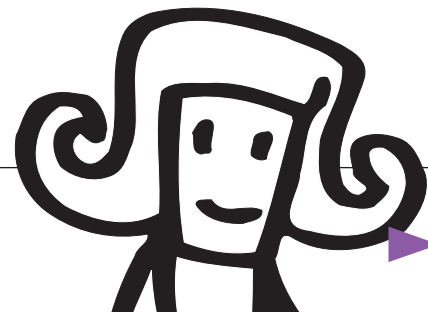
Se deben revisar los índices de organización y distribución de tareas. Especialmente alarmantes aquellos relacionados con la captación y gestión

de recursos. Se observa un desequilibrio entre las partes, en relación con la asignación de tareas y el mantenimiento de la red. En ese caso, debe iniciar un tratamiento específico y continuado para implicar a todas las asociaciones de la red en la dinamización de los espacios de coordinación, análisis, evaluación y decisión. (Ver ¿Quiénes animan las redes?)

Si habéis obtenido entre 10 y 15 puntos:

RED CON BUENOS NIVELES DE ORGANIZACIÓN

En efecto, vuestros resultados muestran que la estructura, la que os mantiene firmes y fuertes, está en una favorable situación respecto al reparto de tareas, captación y gestión de recursos, así como en la animación de las distintas funciones organizativas de la red. Aún así es conveniente realizar análisis organizativos cada cierto tiempo y no “dormirse en los laureles”. ¡Enhorabuena!



> RECOMENDACIONES

BLOQUE 4 / LA COMUNICACIÓN “EXTERNA”, LA PROYECCIÓN DE LA RED

Si habéis obtenido entre 0 y 4 puntos:

RED CON CAPACIDAD “ANÓNIMA”

A la vista de estos resultados, parece que vuestra red es más bien “anónima”. Podrá tener sentido para las asociaciones que la forman, pero sin incidencia en el exterior. Es muy difícil que pueda seguir por este camino, su estado es grave. Es indispensable iniciar contactos con el entorno y comunicación con otras redes. Empecemos por preguntarnos si tenemos necesidad de proyectar lo que es y lo que hace nuestra red. (Ver comunicación e información “externa” de las redes.)

Si habéis obtenido entre 5 y 9 puntos:

RED CON CAPACIDAD “LIMITADA”

Aunque se tiene en cuenta la información y comunicación externa, los índices no son ni mucho menos los deseados. Es conveniente implicar al máximo de asociaciones en el nuevo “chip”, aquel que vincula todas nuestras acciones e iniciativas a oportunidades para el contacto, la

proyección y la comunicación exterior. Al no producirse, nos encontramos con demasiados límites, con oportunidades desaprovechadas y con riesgo de aislamiento. Debemos poner manos a la obra, prestar atención a las alianzas, relaciones y comunicación externa de nuestra red. (Ver comunicación e información “externa” de las redes.)

Si habéis obtenido entre 10 y 15 puntos:

RED CON CAPACIDAD “AMPLIFICADA”

Enhorabuena por vuestros resultados. Parece que vuestra red está conectada con otras iniciativas y entidades. A eso le llamamos “amplificación”, porque de igual forma que nuestras asociaciones ganan en proyección gracias a nuestra red, la red gana en presencia mediante el contacto y la comunicación con el exterior ¡A seguir así!



> DEUDAS Y AGRADECIMIENTOS

Muchas personas nos ayudaron a preparar este Cuaderno Práctico, nos enviaron artículos, trabajos y referencias, leyeron las notas previas, aportando sus sugerencias, etc. A todas ellas, nuestro agradecimiento y la satisfacción de contar con tantos/as amigos/as que colaboran y participan en esta inquietud común.

A continuación señalamos algunas de esas aportaciones que nos sirvieron de referencia:

Carlos Pizano Mallarino

(Notas sobre redes interinstitucionales estratégicas)

Frederic Cusí

(Notas sobre el compromiso en las redes)

Oscar Jara Holliday

(El trabajo en red: tejer complicidades y fortalezas)

Jorge Melguizo

(Apuntes sobre redes)

Gonzalo Tapia y R. Edwards

(Redes desde la sociedad civil: propuestas para su potenciación)

Antonio L. Itriago Machado y Miguel Angel Itriago Machado

(Las redes como instrumentos de transformación social)

Eugenia Maida de Arévalo

(¿Qué es una red social?)

Pablo Navajo

(El desafío de las sinergias: el trabajo en red entre ONG)

> BIBLIOGRAFÍA

No es, todavía, muy abundante ni accesible la bibliografía sobre redes sociales y redes asociativas, pero apuntamos 2 libros que podrás encontrar:

Cuatro redes para mejor-vivir

Tomás R. Villasante.

Ed. Lumen-Humanitas, Buenos Aires, 1998.

El análisis de redes sociales.

Una introducción.

José Luis Molina.

Edicions Bellaterra. Barcelona, 2001.

TÍTULOS DE LOS “CUADERNOS PRÁCTICOS”

Las Reuniones

Cómo acabar de una vez por todas con las reuniones peñazo.

Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldivar. CRAC. EDEX, 2000.

Los Proyectos

Cómo convertir sus ideas en acción, sin liarse como la pata de un romano.

Carlos Paradas, Fernando de la Riva. CRAC. EDEX, 2000.

Los Equipos

Cómo trabajar juntos, sin tirarnos los trastos.

Cristina Bustos, Antonio Moreno. CRAC. EDEX, 2000.

Redes asociativas

Sumar fuerzas para multiplicar resultados.

Fernando de la Riva, Antonio Moreno. CRAC. EDEX, 2002.

Comunicación asociativa

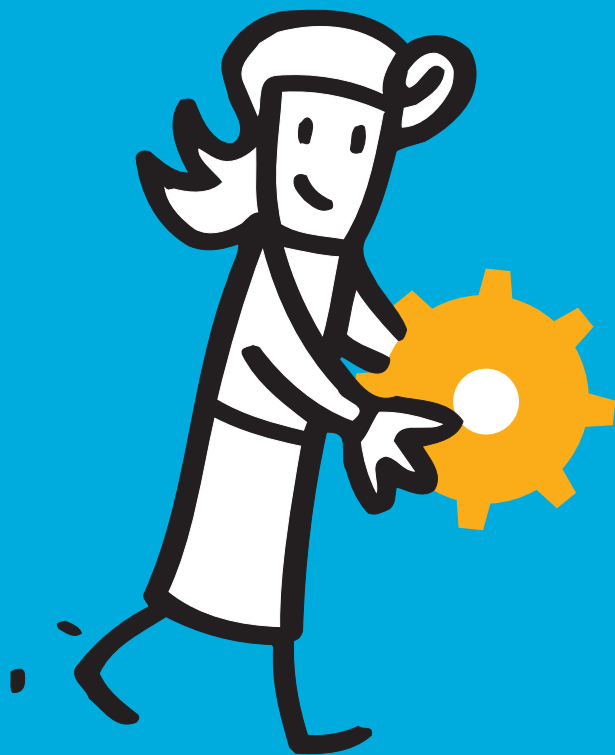
No sólo hablando se entiende la gente.

Lita Gómez Terrón, Antonio Moreno. CRAC. EDEX, 2003.

Liderazgo asociativo

O cómo mandar obedeciendo.

Lita Gómez, Francisca Casado. CRAC. EDEX, 2004.



Los **Cuadernos Prácticos** son una colección de materiales sencillos, prácticos y útiles, centrados en diversos temas y en aspectos concretos de la vida de las asociaciones y de los colectivos sociales, y elaborados como herramientas para contribuir a mejorar su funcionamiento organizativo y su acción social.

Este Cuaderno Práctico se ocupa de las **Redes Asociativas**, una manera de actuar basada en la colaboración y el compromiso entre organizaciones para sumar fuerzas y multiplicar resultados. En el cuaderno se analizan diferentes formas de redes, se sugieren pistas para construirlas y fortalecerlas, y se destacan las actitudes que facilitan sus procesos.