

## Redes organizacionales en el ámbito de la intervención social

### *Organizational networks in social intervention*

**Lorenzo CASELLAS LÓPEZ<sup>1</sup>**

Fecha de Recepción: 12-01-04

Fecha de Aceptación: 26-01-04

#### **RESUMEN**

*El modelo de colaboración en red ofrece a las pequeñas y medianas organizaciones dedicadas a la intervención social múltiples oportunidades para desarrollar con mayor eficacia y calidad proyectos de fuerte impacto social. Asimismo, les permite enriquecer sus propias dinámicas internas y hacer frente a la entrada en el sector de grandes empresas mercantiles, sin renunciar a los principios que las guían.*

*El presente artículo expone un conjunto de propuestas para el trabajo en red de este tipo de entidades, a partir de las reflexiones provenientes de otros ámbitos económicos y organizativos, y de algunas incipientes experiencias de colaboración en red en la Comunidad de Madrid en este sector.*

*Las propuestas se articulan alrededor de seis ideas-fuerza y del análisis de las etapas del desarrollo de una red, de las condiciones que lo favorecen y de los obstáculos que lo dificultan. Para finalizar se exponen algunos interrogantes que evidencian la necesidad de adecuar las propuestas formuladas a cada uno de los contextos en los que deseen ser aplicadas.*

#### **PALABRAS CLAVE**

*Redes organizacionales, Intervención social, Economía social.*

#### **ABSTRACT**

*The network cooperative model provides small and medium sized social intervention organizations with multiple opportunities for developing projects with strong social impact in a more efficient and quality-oriented fashion. It also allows them to enrich their own*

<sup>1</sup> El autor escribe este artículo como miembro de la cooperativa de iniciativa social Catep Intervención Social, y en el marco de las actuaciones de fomento de la economía social que este equipo desarrolla con Sembla Intervención Socioeducativa S. Coop. Mad. Las ideas centrales de este artículo fueron expuestas por el autor en el Encuentro "Creación de redes de economía social para la intervención socioeducativa", celebrado en Madrid los días 5 y 6 de abril de 2003.

*internal dynamics and meet the challenge presented by the arrival of great commercial businesses in this sector, without giving up their guiding principles.*

*Drawing on reflections gathered from other economic and organizational environments, and also on cooperative network experiences currently taking their first steps in the Madrid Autonomous Community, this text presents several proposals for network working among small and medium sized social intervention organizations.*

*Proposals are centred around six fundamental ideas, and also on the analysis of a network's developmental stages, its favouring conditions and the obstacles that prevent such development. Finally, several questions are considered that show the need to adjust the suggested proposals to each and every context where they intend to be used.*

#### **KEY WORDS**

*Organizational networks, Social intervention, Social economy.*

Los procesos de adelgazamiento de la administración (Osborn y Gaebler, 1995), la redefinición del estado del bienestar (Esteve, 2000) y el fuerte auge de las ONGs como prestadoras de servicios (Cabra de Luna, 1996) han dado lugar en los últimos años a la consolidación de un subsector económico ligado a los procesos de Intervención Social.

En este espacio económico conviven desde grandes corporaciones hasta pequeñas asociaciones de ámbito local, pasando por todo tipo de organizaciones: grandes ONGs, sociedades anónimas, fundaciones, asociaciones, cooperativas, sociedades laborales, etc.

Detrás de muchas de estas fórmulas podemos encontrar iniciativas de autoempleo, promovidas por profesionales del sector que han optado por ejercer su actividad desde el ámbito privado aunque con una clara vocación de servicio públi-

co. Estas entidades, habitualmente de pequeño tamaño, se encuentran en clara desventaja frente a las grandes empresas que, paulatinamente, están desembarcando en el sector (Fernández, 2003). En este escenario, el desarrollo de una cultura de la colaboración ofrece a las pequeñas organizaciones mayores oportunidades que la aplicación de una lógica de la competencia.

Entre los múltiples formatos de colaboración interorganizacional existentes quizás el que presenta características más novedosas, y aún pendientes de explorar en su mayoría, es el de la creación de redes.

Ya a principios de los años 80 Marilyn Ferguson apuntaba: "La red es la institución de nuestro tiempo: un sistema abierto, una estructura disipativa tan rica y coherente, que se encuentra continuamente en estado de flujo, en un equi-

librio de reorganización continua, abierta indefinidamente a la transformación. Esta forma orgánica de organización social es más adaptativa desde el punto de vista biológico, es más eficaz y más *consciente* que las estructuras jerárquicas de la civilización moderna. La red es plástica, flexible. Realmente cada miembro es el centro de la red. Las redes cooperan, no compiten. Tienen auténtico arraigo popular: se autogeneran, se autoorganizan, y a veces se autodestruyen. Su existencia supone un proceso, se parece a un viaje, no a una estructura congelada.” (Ferguson, 1989)

Y en el decenio anterior, el filósofo francés Gilles Deleuze había ensalzado las ventajas de la expansión *rizomática* frente al crecimiento arborescente (Larrauri y Max, 2000; Correa, 2002).

Actualmente, el modelo de colaboración en red está siendo aplicado por muy diversos tipos de organizaciones: desde las grandes corporaciones —imitando estrategias de economía informal muchos más antiguas— (Castells, 2001), hasta las ONGs aglutinadas en torno al Foro Social Mundial y volcadas en la globalización solidaria (González, 2003), pasando por las entidades de ámbito local que actúan frente a la exclusión social en un determinado territorio (Bonell y Domínguez, 2004), por las asociaciones (De la Riva y Moreno, 2002) o por las cooperativas (Cabaleiro, 2000).

El presente artículo pretende realizar un recorrido por los principales elementos que debería tener en cuenta una red de pequeñas y medianas organizaciones de economía social dedicadas a la prestación de servicios de intervención social, basándose en reflexiones extraídas de otros contextos cercanos (fundamentalmente del ámbito asociativo) y en la sis-

tematización de algunas incipientes experiencias de colaboración en red en el sector en la Comunidad de Madrid<sup>2</sup>.

## DEFINICIÓN DE RED ORGANIZACIONAL

Es costumbre de las ciencias en general —aunque con especial empeño y precisión de las ciencias matemáticas— establecer una definición de aquel concepto con el que se va a trabajar y, a partir de la misma y de los conocimientos previamente acumulados en la disciplina —suponiendo posible la acumulación de conocimiento—, deducir de manera lógica cuáles son las características de ese constructo recién definido.

Antes de abordar esta tarea en relación al concepto de red organizacional realizaremos dos consideraciones.

La primera afecta de forma general a la pretensión de establecer conceptos con un significado único. La realidad es inaprensible en palabras: por muy precisa que pretenda ser una definición, nunca podrá encerrar la diversidad, la riqueza con la que *la realidad* nos regala si la observamos con cierta amplitud. Es decir, lo que ocurre *realmente* nunca se ajustará a las palabras que utilicemos. Así, la definición que aquí se presenta no pasa de ser una propuesta teórica que pretende ser una herramienta de trabajo y, quizás, guiar posteriores prácticas basadas en ella.

La segunda consideración tiene que ver con la difusa barrera que separa definición y caracterización. No es posible en el tema que nos ocupa, como en tantos otros, establecer una definición que permita por sí misma reconocer con absoluta precisión qué realidades pueden ser o

<sup>2</sup> Algunas de estas experiencias fueron compartidas y analizadas en el ya mencionado encuentro «Creación de redes de economía social para la intervención socioeducativa» (ver nota 1).

no denominadas de tal o cual manera. En este caso, muchas de las llamadas *características* de esas redes organizacionales podrían incorporarse a la definición, resultando ciertamente arbitrario qué incluir o no en la misma.

A pesar de todo, arriesgaremos una definición —una más— de red organizacional, afirmando que es *un sistema de organizaciones y relaciones de intercambio y cooperación orientado al beneficio mutuo, que adquiere una configuración flexible tejida en y con esos mismos procesos de interacción.*

A continuación se desarrolla la caracterización de las redes organizacionales, a partir del análisis de las seis ideas-fuerza que aparecen en su definición, y de las relaciones existentes entre ellas. Esas seis ideas-fuerza son: relaciones, intercambio, cooperación, beneficio mutuo, flexibilidad y proceso.

## **CARACTERÍSTICAS DE LAS REDES ORGANIZACIONALES**

### **Primera idea-fuerza. Relaciones**

Las relaciones —de intercambio y de cooperación, tal y como se apunta en la definición— que generan una red y que se producen en ella están basadas en la comunicación entre las organizaciones que participan en la misma. Pero la comunicación en una red<sup>3</sup> no se produce de cualquier manera sino que responde, al menos, a las cinco características siguientes: es holodireccional, es permanente o intensa, es transparente, es ágil y se establece mediante diferentes instrumentos.

La expresión comunicación holodireccional se utiliza para subrayar que en una red la comunicación fluye en todas

las direcciones posibles: todos los nodos —las organizaciones que participan en la red— se comunican o pueden comunicarse entre sí (Romero, 2002). No hay un nodo central en el que se vuelca la información para después ser distribuida desde allí —más adelante hablaremos de multicentralidad—, ni hay una lógica de comunicación de arriba a abajo, ni de abajo a arriba, simplemente porque todas las organizaciones se encuentran en el mismo nivel —más adelante hablaremos de horizontalidad—. En una red, aunque la comunicación entre algunos nodos pueda ser más frecuente —bien sea por opción de las propias organizaciones, bien por necesidades funcionales—, esto no configura grupos o unidades estancas que limitarían las posibilidades de interacción entre organizaciones pertenecientes a diferentes grupos.

Por otro lado, en una red la comunicación no sólo puede darse en cualquier dirección sino que, de hecho, se produce un elevado número de actos comunicativos en todas las direcciones. Esa intensidad en la comunicación (Jara, 2001) y la permanente existencia de la misma (Redprodepaz, 2002) son las que permiten mantener vivo el tejido de la red o, lo que es lo mismo, la propia red.

Cuando hablamos de transparencia nos referimos a que los procesos comunicativos están abiertos a todas las organizaciones y que en ellos no se oculta información relevante para la red. No debe entenderse, sin embargo, que este requisito de transparencia exige a las organizaciones trezadas en red rendir cuentas de cualesquiera contactos o actuaciones conjuntas que se produzcan exclusivamente entre dos ó más nodos. Es decir, las relaciones globales en red pueden y deben coexistir con relaciones que no alcanzan al conjunto de la misma. No

<sup>3</sup> A partir de aquí se utilizará en algunas ocasiones la expresión “red” para referirse a “red organizacional”, sin ánimo de pretender extender las reflexiones que aquí se plantean a cualquier tipo de red existente o imaginable.

obstante, será conveniente que por la red fluya la información de cualquier actuación de varios de sus nodos que pudiese afectar significativamente a quienes la tejen. Se trataría, por tanto, de *poner las cartas boca arriba* para alimentar la confianza —imprescindible para el funcionamiento de la red— de la que se habla más adelante (Jara, 2001).

Una comunicación ágil sería aquella en la que los procedimientos y canales de comunicación que se establecen no se entienden como un fin en sí mismos, sino que están al servicio de que la información y el conocimiento fluyan (De la Riva y Moreno, 2002). Los procedimientos no pueden convertirse en una rémora que en ocasiones ralentice y en otras llegue a impedir los intercambios que definen la red. Se trata, por tanto, de no burocratizar la comunicación, de no formalizarla en exceso, de no exagerar la complejidad de las formas de hacer.

Por último, una red organizacional utiliza la mayor diversidad posible de instrumentos y canales de comunicación (Jara, 2001). En este sentido, las nuevas tecnologías representan en sí mismas una oportunidad para que la comunicación reúna las condiciones ya descritas. Internet, en particular, ofrece muy diferentes alternativas de comunicación: no sólo el correo electrónico y las páginas web, sino también los foros, la mensajería instantánea, poder compartir ficheros a través de ftp, etc. En cualquier caso, el uso de esta nueva tecnología no debe hacernos olvidar la validez de otros canales de comunicación más tradicionales, especialmente aquellos que nos permiten también sentir *al otro*: reuniones, jornadas de debate, grupos de trabajo, encuentros informales...

### **Segunda idea-fuerza. Intercambio**

Cabe aquí comenzar planteándose qué

es lo que se intercambia en una red organizacional, y más en particular en una red de entidades que se dedican a prestar servicios de intervención social. Podría afirmarse que tres cosas: conocimiento, medios materiales e influencia. En general, por tanto, recursos de diferente tipo. Antes de hablar con más detalle de cada uno de ellos, parece oportuno realizar dos matizaciones.

La primera, que cuando hablamos de intercambio no sólo estamos pensando en una lógica del tipo “yo te doy, tú me das”. Aunque esta reciprocidad es fundamental para el equilibrio de las relaciones en una red, puede y debe coexistir con otros modos de relación. Así podremos encontrarnos con relaciones basadas en una lógica del tipo “yo pongo a tu disposición” o del tipo “juntos construimos”. Es decir, que en una red los recursos se intercambian, pero también se comparten y se generan.

La segunda matización es que cualquier intercambio de recursos —sean del tipo que sean tanto el intercambio como los recursos— se apoya en el reconocimiento de la complementariedad de los diferentes nodos de una red y de sus propiedades (Arévalo). Veremos esto reflejado al analizar los tres tipos de recursos que se intercambian en una red.

El primero de ellos es el conocimiento. Al hablar de conocimiento nos referimos no sólo a la mayor o menor erudición sobre un determinado asunto, sino fundamentalmente a la experiencia y al “saber hacer” de las organizaciones (Méndez, 1999). En la medida en que las relaciones entre organizaciones contribuyen a aumentar el bagaje de conocimiento de las mismas, la red se convierte también en un espacio de aprendizaje (Forni, 2001) e innovación (Edwards y Tapia, 1995), que revierte en un beneficio mutuo para aquéllas.

Otro tipo de recursos que pueden

intercambiarse en una red son los de carácter material o económico. Para las entidades pequeñas suele resultar excesivamente costoso disponer de recursos como aulas, fondos documentales especializados, equipos de edición multimedia, etc. Una red permite paliar este déficit, bien porque quienes disponen de algunos de estos medios los ponen a disposición del resto, bien porque la confluencia de recursos económicos permite asumir colectivamente la adquisición de este tipo de bienes. Todo ello redundará en una disminución de costes para las entidades que tejen la red. También es posible aprovechar la mayor capacidad financiera de alguna entidad para que otra u otras de la red puedan afrontar proyectos económicamente más exigentes.

Por último, las organizaciones de una red intercambian, comparten y generan influencia (De la Riva y Moreno, 2002), es decir, contactos, ámbitos de actuación o posicionamiento estratégico-político (Martín, 2002). Esto redundará sin duda, en un fortalecimiento de las organizaciones y, una vez más, en beneficio mutuo.

### **Tercera idea-fuerza. Cooperación**

Las relaciones que tejen una red van más allá del mero intercambio para adquirir la cualidad de cooperativas (Romero, 2002). Cooperación supone, fundamentalmente, acción conjunta basada en la complementariedad que se ha puesto de manifiesto al hablar del intercambio. En una red que va madurando —como veremos al hablar de las etapas por las que suele atravesar su evolución— sus nodos desarrollan acciones de forma conjunta, no sólo para su beneficio mutuo, sino también para incidir con más rotundidad sobre la realidad en la que suelen intervenir (De la Riva y Moreno, 2002).

Estas relaciones de cooperación

deben estar presididas al menos por dos valores: reciprocidad y confianza (Forni, 2001). En una red, se espera que todas las organizaciones tengan la actitud de poner a disposición del resto sus recursos y también de tomar los que el resto ofrecen. Lo uno sin lo otro resulta incompleto, y generaría posiblemente desequilibrios o diferentes niveles de participación: las que dan más, las que reciben más. De esta forma, el principio de reciprocidad apunta ya el tipo de participación que se espera de las entidades en una red: dar y recibir (Servicio Provincial de Enseñanza Privada de Santa Fe, 1998). En este contexto tampoco estaría bien visto quien sólo da y no recibe nada; probablemente esta actitud aparente ocultaría cierta pose de autosuficiencia destinada quizás a generar dependencia en el resto de organizaciones.

En cuanto a la confianza, cuando se habla de redes se insiste con frecuencia en la necesidad de que exista la seguridad de que ninguna de las partes utilice lo que ocurre en el seno de la red para actuar de modo oportunista, aprovechando el espacio colectivo con fines exclusivamente propios en perjuicio de las demás (Forni, 2001).

De nuevo, al hablar de esta tercera idea-fuerza es evidente el beneficio mutuo que se extrae de participar en un tejido en red.

### **Cuarta idea-fuerza. Beneficio mutuo**

La lógica del trabajo en red entre organizaciones se apoya en el principio “todas ganan” (De la Riva y Moreno, 2002), tal y como ha quedado en evidencia en los apartados anteriores. El logro de ese beneficio mutuo se verá favorecido por tres cuestiones.

La primera, la orientación a metas comunes (Ayres, 2002). En una red es

preciso hacer explícito lo que cada organización pretende obtener participando en el proceso de tejerla. Al menos algunas de esas metas deberán ser compartidas, especialmente las de mayor rango estratégico. Posteriormente, a la hora de actuar conjuntamente o de compartir, o de generar, no todas las organizaciones tendrán que participar en todo, pero en lo que se refiere a lo estratégico probablemente sí.

La segunda, la cercanía. Aunque se asume siempre que las redes son sistemas de pertenencia libre (Susías, 2002), en los que no se hace excesivo hincapié en las condiciones necesarias para participar, y en los que la diversidad — como veremos— se percibe como una potencialidad y no como una amenaza, hay que reconocer que la intención de agruparse alrededor del beneficio mutuo, de objetivos comunes, no se produce si no hay una sintonía inicial, una sensación de *estar en el mismo barco* — lo veremos al hablar de las etapas por las que transitan las redes— (De la Riva y Moreno, 2002). Negarlo podría suponer una exigencia excesiva que castrase desde el principio la operatividad real de la red.

La tercera, el consenso (Romero, 2002). En una red funciona el principio del “mínimo común múltiplo” (De la Riva y Moreno, 2002). Es decir, prestamos más atención a las coincidencias, a aquello que nos une que a aquello que nos divide. Sin eludir la confrontación enriquecedora, se entiende ésta como una búsqueda de los elementos que compartimos y que permiten actuar, tejer colectivamente.

En cualquier caso es muy importante que ese consenso no se dé por descontado, que se haga explícito y que se le dedique el tiempo necesario. Como plantea Oscar Jara (2001): “los consensos baratos salen caros”.

### Quinta idea-fuerza. Flexibilidad

Llegamos aquí a un concepto central en la caracterización de las redes. Más allá de aludir a la propia configuración de la red, este calificativo se extiende a las relaciones, a las prácticas, a todo el funcionamiento de la misma (Edwards y Tapia, 1995).

Podemos decir que esa flexibilidad se manifiesta en otras cinco características —que bien podrían aparecer al mismo nivel que las seis ideas-fuerza elegidas: de hecho así ocurre en el mapa conceptual que se aportará a modo de resumen—. Esas cinco características son: horizontalidad, multicentralidad, autonomía, corresponsabilidad y, sobre todas ellas, diversidad.

La horizontalidad en las relaciones entre las organizaciones de la red significa que en ella no existen niveles jerárquicos, que todos sus nodos tienen el mismo valor y la misma importancia (Servicio Provincial de Enseñanza Privada de Santa Fe, 1998).

La multicentralidad indica que en cada momento de su existencia la red podrá adquirir una configuración diferente, estará dinamizada desde diferentes nodos. Cada iniciativa será liderada por entidades diferentes y podrán coexistir en el tiempo diferentes centros aglutinadores —alrededor de diferentes actuaciones y diferentes líderes— (Ayres, 2002). ¿Se puede pedir mayor flexibilidad?

La autonomía es una consecuencia inmediata de la horizontalidad y resulta fundamental para que el principio de multicentralidad se haga operativo. Cada entidad debe sentirse autónoma para poner en marcha, para proponer, para liderar las iniciativas que desee. Y además debe sentirse libre para incorporarse o no a las iniciativas del resto. Y debe sentir que su participación o no en las iniciativas no entra en conflicto con sus

propios intereses como entidad, ni que lo que ocurre en la red imponga ningún tipo de criterio a su propio funcionamiento (Redprodepaz, 2002).

La autonomía de las organizaciones debe ir necesariamente acompañada de corresponsabilidad. Todas las organizaciones se sienten responsables de que las cosas funcionen (Arévalo). La marcha global de la red y las iniciativas concretas no dependen de un "aparato central" que vela por que todo funcione, sino que es "tarea de todas". La reciprocidad vuelve a jugar aquí un papel fundamental.

La última característica que hemos vinculado al concepto de flexibilidad es la diversidad. Se trata de un concepto absolutamente central en el tejido de la red, en el proceso de tejérla.

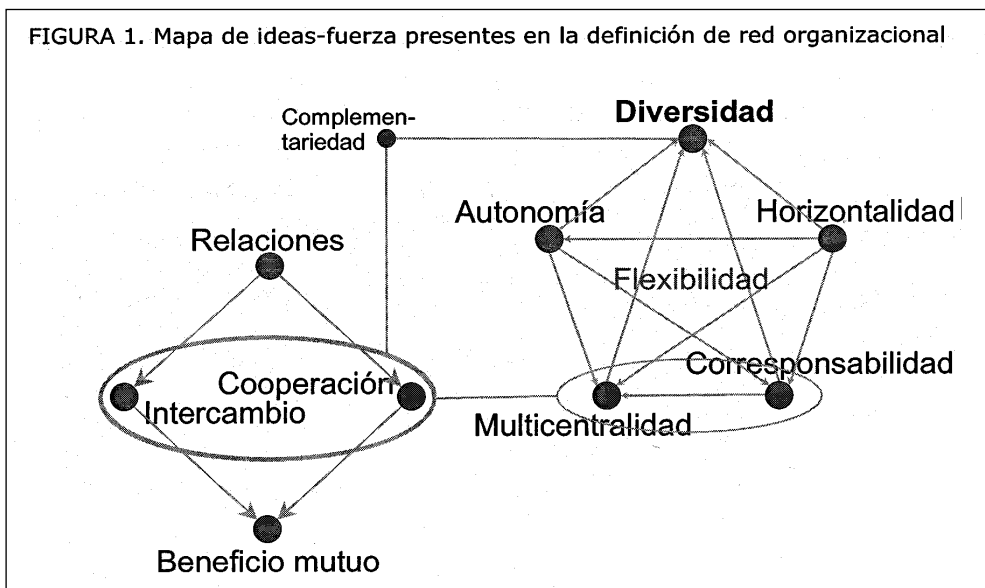
Una red organizacional no sólo reconoce la diversidad de quienes la tejen, sino que la recibe como una potencialidad (De la Riva, 2003). Una red permite el disenso (Redprodepaz, 2002), incluso las alianzas internas y la fragmentación (Romero, 2002). Una red no opaca ni

hace perder identidades (Itriago e Itriago, 1999), las identidades de cada grupo siguen existiendo, pero no se construyen por oposición "al otro" sino por afirmación de las propias opciones y peculiaridades. La red, por último, no sustituye, ni limita, ni compete con las iniciativas de sus miembros (De la Riva, 2002).

**Sexta idea-fuerza. Proceso**

La última de las características fundamentales de las redes de organizaciones es la importancia que en ellas se otorga a los procesos (Servicio Provincial de Enseñanza Privada de Santa Fe, 1998). Hasta tal punto, que se entiende que la propia red aparece y existe en el propio proceso de ser tejida, no como un constructo estático y permanente (Mires, 1999).

Reconocer la importancia de los procesos significa que se asume que tejer la red es una cuestión de tiempo, que no es algo que acontece de la noche a la mañana, y, por supuesto, que no tiene un momento de culminación definitiva. Sig-





nifica también que se considera relevante establecer un marco lógico de trabajo (Peña, 2002) que regula las interacciones entre los nodos de la red, y que debe ser coherente con el resto de ideas-fuerza de las que hemos hablado.

### **Ideas-fuerza. Mapa de relaciones**

A modo de síntesis se presenta aquí un mapa de las ideas-fuerza comentadas, en el que aparecen las relaciones entre las mismas (ver Figura 1).

En la zona izquierda del gráfico aparecen destacadas las ideas de intercambio y cooperación, que caracterizan las relaciones que se dan en una red y que, a su vez, se apoyan en la idea de beneficio mutuo.

En la zona de la derecha ocupa un lugar central la idea de flexibilidad que, según se ha expuesto, sintetiza otras cinco características. La primera de ellas, la horizontalidad, como aspecto clave que sirve de apoyo al resto. La segunda, la multicentralidad, que se ve favorecida por la horizontalidad. La tercera, la autonomía que es una consecuencia inmediata de la horizontalidad y que es fundamental para el desarrollo de la multicentralidad. Esta autonomía debe ir acompañada necesariamente de la cuarta característica, la corresponsabilidad, que se verá favorecida, a su vez, por la horizontalidad y que favorecerá la multicentralidad. La quinta y última característica englobada en la idea-fuerza de flexibilidad, la diversidad, surge como corolario de las otras cuatro.

Para completar el gráfico, aparece la complementariedad, que es aportada por la diversidad a la cooperación y al intercambio que se dan en el proceso de tejer una red. Cooperación e intercambio que tendrán las características que les aporten la multicentralidad y la corresponsabilidad propias de esta forma de hacer.

### **ETAPAS DEL PROCESO DE TEJER UNA RED Y NIVELES DE PARTICIPACIÓN EN LAS REDES ORGANIZACIONALES**

Aunque el desarrollo de cada red está atravesado por numerosas variables que lo afectan, algunos autores han apreciado ciertas regularidades que les han permitido establecer una secuencia de etapas que de forma general son cubiertas en ese desarrollo. A partir de la comparación de dos de estas secuencias (Forni, 2002; De la Riva y Moreno, 2002) hemos establecido una propuesta sintética que se presenta a continuación.

En un primer momento, ocurre que ciertas organizaciones toman conciencia de la existencia de otras que actúan en su mismo territorio o ámbito, o que comparten sensibilidades, principios, formas de hacer, etc. Comienza la que podría llamarse etapa de identificación.

A partir de ahí, estas organizaciones —las identificadoras y las identificadas— dedican tiempo y medios para conocerse con mayor profundidad, entrando en la etapa de conocimiento.

En ese proceso de conocimiento mutuo se pueden descubrir afinidades y coincidencias, entrando entonces en la etapa de reconocimiento.

Siguiendo a Mires (1999) podríamos decir que, hasta aquí nos encontraríamos con una red de identificación, puesto que lo que mantiene la relación de las organizaciones es la sensación de compartir una cierta identidad. A partir de la siguiente fase, podría decirse que estaríamos frente a una red de correspondencia, ya que comienza a plasmarse en hechos la posibilidad de concertar acciones comunes en torno a objetivos concretos y puntuales.

Primeramente se comienzan a intercambiar la información y el conocimiento

de los que se dispone, sin abordar aún procesos de actuación conjuntos. Hablaremos de etapa de intercambio.

Después se atravesará una etapa de colaboración, en la que algunas entidades comienzan a participar en el desarrollo de proyectos de otras.

Y por último, en la etapa de gestión asociada, las entidades formulan proyectos de forma conjunta y de forma conjunta abordan su implementación.

Sin embargo, esta visión lineal de las etapas de la vida de una red resulta un tanto contradictoria con la flexibilidad intrínseca del proceso de "tejer red". De hecho, transmite la sensación de que cada una de estas etapas se atraviesa una sola vez y de forma simultánea por todos sus nodos. Por el contrario, entendemos que la diversidad característica de las redes lleva implícito diferentes ritmos, así como una apertura constante a la participación de nuevas organizaciones y a la desaparición temporal o definitiva de otras.

Es por esto que, de acuerdo con Romero (2002), preferimos ver en estas etapas diferentes niveles de participación en la red que pueden coexistir en el tiempo e incluso en una misma entidad si atendemos a su implicación en iniciativas diferentes.

### **ALGUNAS CONDICIONES ÚTILES PARA EL BUEN TEJER**

A partir de los trabajos de De la Riva y Moreno (2002) y de Martín (2002) podemos señalar, al menos, seis condiciones que, de cumplirse, favorecerán el proceso de tejer una red organizacional. Algunas de estas condiciones se refieren al ámbito interno de cada organización participante en la red, y otras al modo de tejerse de la propia red.

Respecto al ámbito interno de las organizaciones, cuanto mayor sea el nivel de claridad de su misión, de sus objetivos y de sus estrategias, más probable será que su implicación en la red se ajuste a los principios básicos que hemos enumerado.

Además, será una condición no ya útil, sino prácticamente imprescindible que exista coherencia entre las formas de hacer en el seno de una organización y los modos de hacer en la red. En la medida en que esto no sea así y existan contradicciones entre ambas realidades, se restará potencia a la capacidad de influencia de la red sobre su entorno y a la posibilidad de multiplicar el modelo de trabajo. ¿Cómo sostener un estilo de trabajo horizontal en red, por ejemplo, mientras en el seno de una organización se funciona de una forma jerarquizada y vertical?

Una última condición que afecta a la vida interna de cada organización de la red, y a su relación con ésta, es el conocimiento del "mapa de la red". Sólo en la medida en que cada organización sea consciente de quiénes la conforman y cuáles son sus peculiaridades, saberes, recursos, potencialidades, etc. se abrirán verdaderamente las posibilidades de entablar relaciones de cooperación en iniciativas concretas.

Por lo que se refiere al modo en que la red se teje, resulta indispensable que la orientación de la red, sus objetivos, sus estrategias, sus líneas de actuación, se establezcan de manera conjunta, con una participación activa de cuantos más nodos mejor. La experiencia de apropiación que permite este trabajo común permitirá aumentar la tendencia no ya de las organizaciones, sino de las personas que las integran, a convertir la red en un espacio real de intercambio y cooperación.

Precisamente esa cooperación, ese tejer juntas, será otra de las condiciones que

favorezcan la buena marcha de la red. Sin iniciativas compartidas la red limitará sus potencialidades reduciéndose a un espacio de debate con una menor capacidad de influencia sobre su entorno y con pocas posibilidades de favorecer el fortalecimiento de las entidades que la tejen.

Por último, tanto el establecimiento conjunto de metas, estrategias y líneas de actuación, como el desarrollo de actuaciones conjuntas se verán facilitados por la utilización de formatos y métodos de trabajo que inviten realmente a la participación. Estas metodologías deberán circular por el tejido de la red, contribuyendo su propia difusión y la constatación de su eficacia a generar entusiasmo entre quienes tejen la red.

### **ALGUNOS OBSTÁCULOS PARA EL BUEN TEJER**

Del análisis de las diferentes formas de entender las redes organizacionales pueden deducirse también, a la vez que las recién expuestas condiciones que pueden favorecer su funcionamiento, ciertos obstáculos que podrían entorpecerlo.

Un primer obstáculo, de carácter conceptual, puede residir en una concepción laxa de lo que es una red. En ocasiones, por ejemplo, se alude a ciertos tipos de organización en red que parecen entrar en contradicción con algunas de las ideas-fuerza que consideramos imprescindibles en esta forma de hacer. Así, se habla de redes "verticales" o "centralizadas" que quizás no merecerían ser consideradas como tales. Si se subordinan los métodos de trabajo a una siempre deseable eficiencia, ¿dónde quedaría entonces la atención prioritaria a los procesos?

También en ocasiones se atribuyen a las redes peculiaridades que no son exclusivas de ellas, sino, por ejemplo, del trabajo en equipo entendido en un senti-

do más clásico; o se denomina "red" a cualquier organización de segundo grado; o "trabajo en red" al mero hecho de utilizar Internet como herramienta de coordinación o al mero intercambio de información entre organizaciones (Itriago e Itriago, 1999).

Un segundo obstáculo que podemos encontrar a la hora de pretender trabajar en red es obviar la necesaria definición de su ámbito de actuación (Susías, 2002). Sin duda esto provocará en el seno de la misma propuestas no ya diversas, sino contradictorias, que pueden llevar a resultados de suma cero.

Como tercer obstáculo podemos encontrarnos con una tendencia a burocratizar los procedimientos, a establecer reglas de actuación y de trabajo excesivas en número y en complejidad (De la Riva y Moreno, 2002).

En cuarto lugar nos referiremos al obstáculo que puede suponer la existencia de visiones personalistas (Susías, 2002) que quiebren el principio de confianza en aras de la conquista de un protagonismo exclusivista; o de gestos de autosuficiencia (Arévalo) que contradirían el principio de reciprocidad que respalda el doble juego de dar y recibir en el tejido de una red.

En quinto lugar, y en el extremo opuesto al anterior obstáculo, podríamos encontrarnos con la inexistencia de liderazgos. La multicentralidad y la autonomía que deben caracterizar a toda red pueden desembocar en un vacío de propuestas, de centros de dinamización, si las organizaciones del tejido no asumen también el principio de corresponsabilidad (Martín, 2002).

Y, por último, uno de los mayores obstáculos, que por sí mismo puede cuestionar la propia existencia de la red: su falta de utilidad. Sólo en la medida en que el beneficio mutuo de quienes tejen la red

se haga evidente será posible la continuidad de la misma (Martín, 2002).

### ALGUNOS INTERROGANTES

Para finalizar, aprovecharemos una vez más las reflexiones de De la Riva y Moreno (2002) e incorporaremos algunas ideas de Lacasta (2002), para dejar abiertos algunos interrogantes que quizás quien haya leído las líneas precedentes ya se haya ido formulando. De forma parecida a lo que ocurría en el apartado sobre las condiciones, algunos interrogantes se plantearán en cada organización y otros en la propia red.

Por un lado, es probable que cada organización se plantee las siguientes cuestiones:

- ¿En qué se beneficiará nuestra organización por pertenecer a la red? ¿Mejorará algunos de nuestros puntos débiles? ¿Accederemos a nuevos recursos, medios o contactos?
- ¿Qué podemos aportar al desarrollo de la red y de proyectos comunes dentro de ella?
- ¿Cómo se verá afectada nuestra identidad y nuestro propio proceso de desarrollo? ¿Nos veremos "arrollados" por la red?

Por otro lado, en el seno de la propia red aparecerán, con toda probabilidad, algunos de los siguientes interrogantes:

- ¿El proceso de tejer una red conlleva necesariamente la creación de una nueva entidad jurídica o debe limitarse a un compromiso de colaboración entre sus nodos?
- ¿Es preciso establecer unos requisitos para pertenecer a la red o ésta debe estar abierta a la participación de cualquier organización que lo

desee? Es más, ¿es pertinente hablar de "pertenencia" a una red?

- ¿En el caso de que deban establecerse esos requisitos quiénes los formulan y cuáles deberían ser éstos: forma jurídica de las organizaciones, ámbito de actuación, tipos de proyectos que desarrollan, territorio en el que actúan, principios éticos que se comparten? ¿Quién acreditaría y supervisaría la pertenencia a la red y cómo se haría?
- ¿Cómo se mantiene la red? ¿Necesita de recursos propios o es suficiente con los recursos que comparten entre sí quienes la tejen?
- ¿Cuál debe ser su modelo de funcionamiento, el marco lógico y/o ético y/o metodológico en el que se producen las interacciones en la red?
- ¿Cuál es el nivel mínimo de estructura que hay que crear para ser fiel a la lógica del trabajo en red, y a la vez facilitar su eficaz funcionamiento?

Evidentemente, la respuesta a estos interrogantes no es necesariamente única ni estable en el tiempo. La intrínseca flexibilidad de las redes organizacionales permitirá adaptar esas respuestas a cada momento vital de las redes y revisarlas cuantas veces sea preciso.

Sirvan para terminar estas palabras de Oscar Jara (2001) a propósito de los comienzos de la Red Alforja: "Nos tuvimos que articular para poder responder a ese desafío que nos superaba a cada cual individualmente. Y lo fuimos haciendo intensa, pero lenta y cotidianamente; sin apresurar estructuras organizativas; compartiendo generosamente todo lo que cada quién traía en sus alforjas; asumiendo tareas y responsabilidades enormes con la convicción que juntos las podríamos enfrentar airosoamente: inventamos programas de formación y capacitación, recorrimos las zonas rurales y

urbanas, hicimos investigación, recuperación histórica, producción de material educativo, talleres, seminarios, encuentros... Fuimos entretejiendo complicidades y haciendo nudos con nuestras forta-

lezas, al punto que, sin darnos cuenta o diría, casi sin proponérselo, llegamos a tejer la Red Alforja como espacio de encuentro, trabajo conjunto y proyección estratégica.”

## BIBLIOGRAFÍA

- Arévalo, E. *Redes sociales*. Descargado el 12 de marzo de 2003 de <http://www.riod.org>.
- Ayres, B. (2002). *Redes organizacionais no Terceiro Sector - um olhar sobre suas articulações*. Descargado el 14 de julio de 2003 de <http://www.rits.org.br/acervo-d/bruno.doc>.
- Bonell, L. y Domínguez, R. (2004). *Redes e inclusão social*. Parla: Ayuntamiento de Parla. En prensa.
- Cabaleiro, M.J. (2000). Redes de empresas: propuesta de crecimiento externo para las sociedades cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 74, 7-22.
- Cabra de Luna, M.A. (1996). El papel de las asociaciones y fundaciones como respuesta a las necesidades sociales. *Documentación Social*, 103, 189-202.
- Castells, M. (2001). La era de la información. Vol. 1. La sociedad red. Madrid: Alianza. (Orig. 1996).
- Corrêa, R. (2002). *Redes na contramão do capitalismo - Redes e rizomas*. Belo Horizonte: Instituto de Educação Continuada da PUC/MG.
- De la Riva, F. (2003). *Apredizajes para construir organizaciones enredadas*. Documento poligráfico.
- De la Riva, F. y Moreno, A. (2002). *Redes asociativas. Sumar esfuerzos para multiplicar resultados*. Cornellá de Llobregat: Fundación Esplai.
- Edwards, V. y Tapia, G. (1995) Redes desde la Sociedad Civil: Propuestas para su potenciación. Análisis del impacto cualitativo de las redes del CEAAL: discusión teórico-metodológica y conceptual. *Revista Latinoamericana de Educación y Política*. CEAAL, 11.
- Esteve, F. (2000). Bienestar y crisis del estado del bienestar. Elementos para una economía de la felicidad. En R. Muñoz de Bustillo. *El Estado del Bienestar en el cambio de siglo*. Madrid: Alianza.
- Ferguson, M. (1989) *La conspiración de Acuario*. Barcelona: Kairós. (Orig. 1980)
- Fernández, J. (2003). *Intervención Social: la necesidad de reconocimiento de un sector imprescindible*. Documento poligráfico. Madrid: Escuela de Relaciones Laborales.
- Forni, P. (2001). Las redes inter-organizacionales y el desarrollo de las ONGs de base. Estudio de caso en el Gran Buenos Aires durante la década del '90. *Organizações & Sociedade*, 20.
- Forni, P. (2002). *Las Redes inter-organizacionales y sus implicancias en el desarrollo de las organizaciones comunitarias de los pobres y excluidos. Estudios de caso en el Gran Buenos Aires (1985-2000)*. Ponencia presentada en el I Congreso Nacional de Políticas Sociales de la Asociación Argentina de Políticas Sociales. Descargado el 19 de marzo de 2003 de <http://www.aaps.org.ar/investit.html>.
- González, L. (2003). Por un Foro Social Europeo ejemplo de una nueva política. *Anexo de Economía y Sociedad*, 1, 10-11.
- Itriago, A.L. e Itriago, M.A. (1999). *Las redes como instrumentos de transformación social*. Descargado el 2 de marzo de 2003 de [http://www.rbc.org.br/redes/las\\_redes.doc](http://www.rbc.org.br/redes/las_redes.doc)
- Jara, O. (2001). *El trabajo en red: Tejer complicidades y fortalezas*. Presentada en el Foro Virtual Iberoamericano de ONGs de Acción Social y el Voluntariado. Descargado el 8 de noviembre de 2003 de <http://www.redasociativa.org>.
- Lacasta, J.J. 2002. Una red de servicios, ¿para qué? *Voces*, 336. Descargado el 2 de marzo de 2003 de <http://www.feaps.org/Voces/336/336-ac-red.htm>.
- Larrauri, M. y Max. (2000). *El deseo según Gilles Deleuze*. Valencia: Tàndem.
- Martín, R. (2002). Déficit y oportunidades de las redes de solidaridad Sur/Norte, Norte/Sur. En *Documentación Social*, 129, 143-163.
- Méndez, C. (1999). *Reflexionando sobre consolidación*

de organizaciones cúpula de la sociedad civil en Venezuela. Washington: International Center for Not-for-Profit Law. Descargado el 15 de julio de 2003 de <http://www.icnl.org/journal/vol1iss3/redes2.html>

Mires, F. (1999). La sociedad de redes (o las redes de la sociedad). *Chasqui*, 67. Descargado el 8 de noviembre de 2002 de <http://www.comunica.org/chasqui/mires67>.

Osborn, D. y Gaebler, T. (1995). *La reinención del gobierno*. Barcelona: Paidós. (Orig. 1992).

Peña, I. (2002). Cooperación y voluntariado en red y en la red. *Documentación Social*, 129, 187-203.

Redprodepaz. (2002). *La red de programas de desarro-*

*llo integral y paz*. Redprodepaz, definió su plan operativo. Descargado el 2 de marzo de 2003 de <http://www.pnud.org.co/noticias/021303a.htm>.

Romero, J.J. (2002). Red Araña, un tejido social por el empleo. *Documentación Social*, 129, 241-255.

Servicio Provincial de Enseñanza Privada de Santa Fe. (1998). *Una propuesta interesante y actual: el trabajo en redes*. Descargado el 13 de marzo de 2003 de <http://www.spep.com.ar/Articulos/artic04.htm>.

Susias, C. (2002). Redes de colaboración en las Entidades No Lucrativas (ENL). European Anti-Poverty Network (EAPN). EAPN-Castilla-La Mancha. En *Documentación Social*, 129, 205-223.