

# REDES ORGANIZACIONALES

SUMAR FUERZAS PARA MULTIPLICAR RESULTADOS

Fernando de la Riva / Antonio Moreno





# REDES ORGANIZACIONALES

SUMAR FUERZAS PARA  
MULTIPLICAR RESULTADOS

## AGRADECIMIENTOS

**Fundación GlocalMinds, para un futuro regenerativo** pone a disposición de organizaciones sociales y comunitarias y otras entidades sin fines de lucro de Chile y América Latina la colección "Cuadernos prácticos". La misma incluye seis herramientas sencillas y prácticas centradas en otros tantos aspectos de la vida de las organizaciones y colectivos sociales, que han sido elaboradas con el objetivo de acompañar en su seno procesos de reflexión y capacitación que contribuyan a su fortalecimiento.

Ello ha sido posible gracias a la generosa colaboración de las organizaciones **Colectivo de Educación para la Participación CRAC** y **Fundación EDEX**, que nos han permitido revisar, adaptar y editar esta colección, de tan amplio recorrido en España, poniendo así de manifiesto, una vez más, que cuando las organizaciones de la sociedad civil sumamos esfuerzos, multiplicamos resultados.

Copy. 2000. Fernando de la Riva y Antonio Moreno

Copy. 2000-2025. Fundación EDEX.

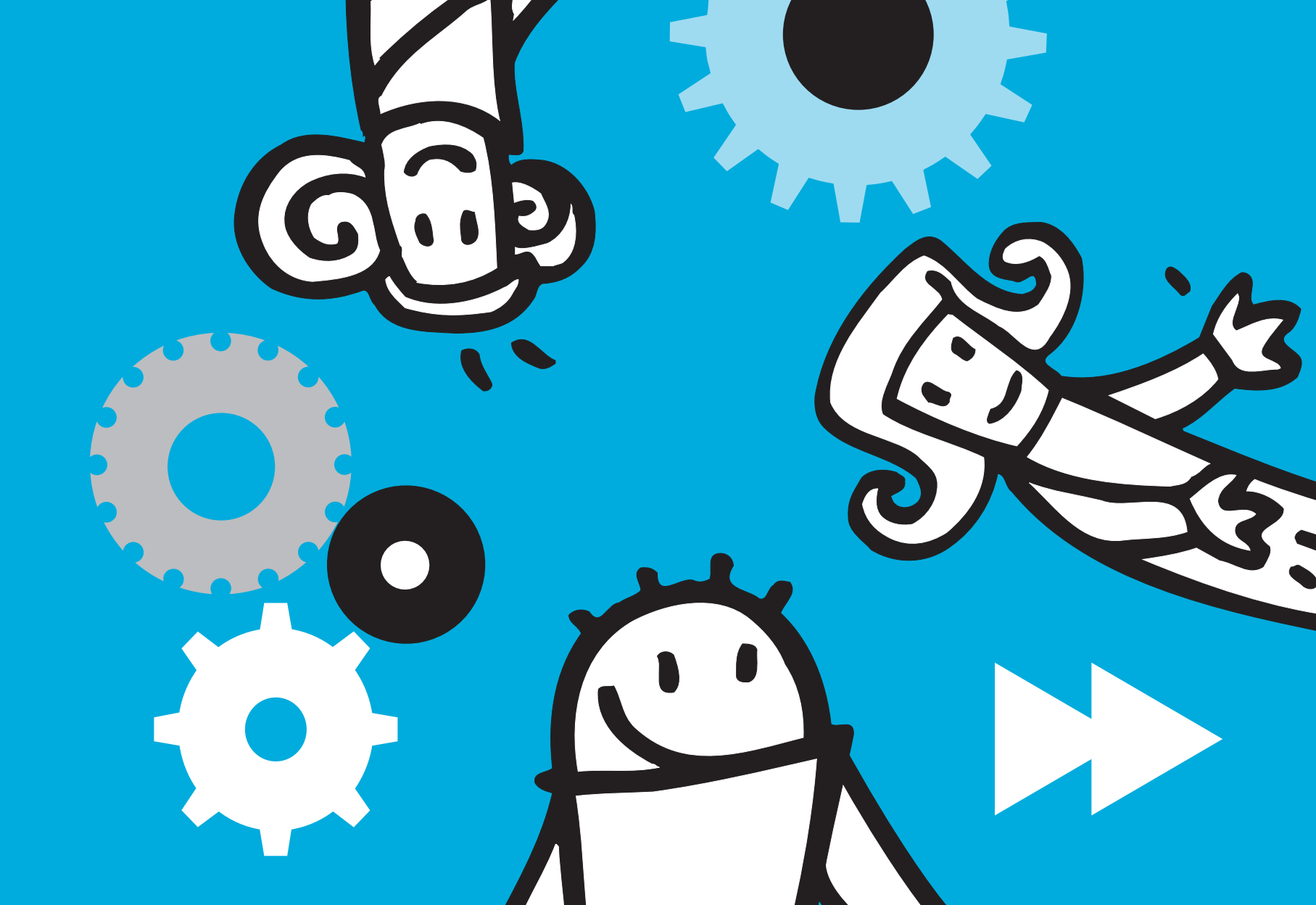
Edita: Fundación EDEX.

[www.edex.es](http://www.edex.es) / [edex@edex.es](mailto:edex@edex.es)

Diseño gráfico: Álvaro Pérez Benavente

ISBN: 979-13-87678-08-1

D.L.: BI 106-2025







# ÍNDICE

## **1 > Trabajar en red, ¿una moda o una forma diferente de trabajar? > 06**

1.1 > Por si necesitáramos razones para cooperar > 09

1.2 > Organizaciones relacionales en la sociedad relacional > 12

1.3 > ¿Qué es el trabajo en red? > 14

1.4 > ¿Qué tipos de redes podemos construir? > 19

1.5 > Aspectos que debemos cuidar para construir redes fuertes > 25

1.6 > ¿Quiénes “animan” las redes? > 28

1.7 > Las redes en la “red”, herramientas para la comunicación > 30

1.8 > Etapas en la construcción de redes organizacionales > 33

## **2 > Pistas y preguntas para construir redes organizacionales (a modo de resumen) > 36**



## **3 > Algunas herramientas para el trabajo en red > 44**

3.1 > Mapa de relaciones: un juego-ejercicio para realizar colectivamente > 45

3.2 > Para revisar nuestra red > 48

**> Bibliografía. Enlaces de interés > 55**





**TRABAJAR EN RED,  
¿UNA MODA O UNA  
FORMA DIFERENTE DE  
TRABAJAR?**





**Sí, está de moda, todo el mundo habla de “redes”, de “trabajar en red”, de “redes organizacionales”, pero a menudo no sabemos de qué se trata, qué implica, cómo se hace...**

Los medios de comunicación difunden campañas, foros sociales, manifestaciones, etc. que movilizan a millones de personas, en las que participan centenares de asociaciones y ONGs repartidas por todo el mundo, que, por encima de su diversidad y de la distancia geográfica, trabajan juntas por las mismas causas.

Para algunas personas, esto de las redes tiene que ver con la coordinación entre organizaciones solidarias. Donde antes decíamos “coordinación” ahora decimos **“redes”**.

Cambian los conceptos que usamos, pero no lo hacen nuestras formas de actuar, de relacionarnos y cooperar con otras organizaciones.

Trabajar en red es algo más: es **“otra”** manera de trabajar, dentro de las organizaciones y en las rela-

ciones entre ellas, otra forma de organizarse, de actuar, de compartir la información y los recursos, de trabajar como un solo equipo cohesionado.

Una organización aislada, cerrada en sí misma, que se mira permanentemente el ombligo, está irremediablemente condenada a envejecer, a desaparecer. Una organización abierta, conectada con otras, bien enredada con los colectivos y entidades que trabajan en su entorno, que se alimenta permanentemente con las ideas, las informaciones, los aportes, los recursos, las oportunidades que le proporcionan sus múltiples relaciones, crecerá, se hará más fuerte y podrá avanzar mejor hacia sus metas sociales.

Pero no nos engañemos, la cosa no es nada fácil. No se trata de un cambio superficial, sino de una transformación profunda en la cultura organizacional, una “revolución cultural” en su seno.

Cambios organizativos, pero también y fundamentalmente cambios personales, porque si no cambiamos las personas que las formamos, no pueden cambiar nuestras organizaciones.

Para algunas personas y organizaciones, esta necesidad de cambio es el principal obstáculo: estamos acomodadas, sintiendo que “bastante tenemos con mantener la organización a flote





como para hacer un esfuerzo mayor para coordinarnos con otras”.

Aunque también podemos verlo como una oportunidad fantástica: el esfuerzo para que nuestra organización aprenda a trabajar en red nos permitirá cambiar y mejorar, obtener mejores resultados, conseguir mayor satisfacción en sus integrantes, mejorar nuestra proyección social y nuestra comunicación con las personas destinatarias. Una aventura apasionante, un esfuerzo que vale la pena.

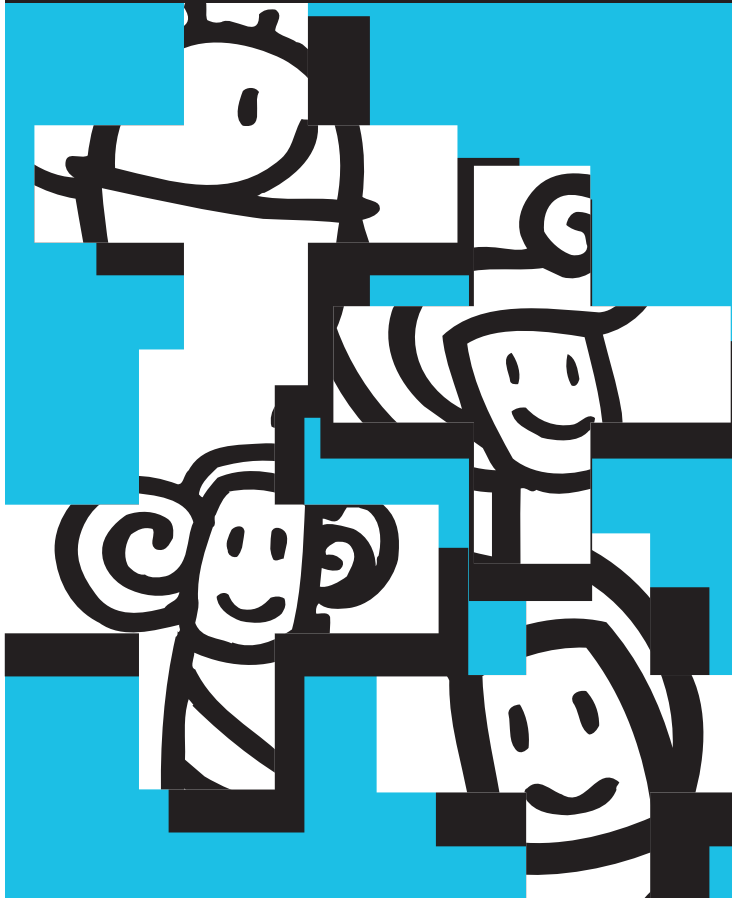
Pero, tal vez, para estas organizaciones (quizás como la tuya) que están dispuestas, que quieren trabajar en red, el obstáculo principal es que no saben cómo hacerlo. No existen manuales ni guías; esto es nuevo para todas. Y eso es una ventaja, porque el trabajo en red se construye cada día, sin reglas rígidas, con libertad y creatividad, aprendiendo sobre la marcha. Pero también es un inconveniente, porque no sabemos por dónde empezar, no tenemos modelos, ni siquiera tenemos las ideas muy claras.

Este *Cuaderno práctico* nace con esa intención: ayudarnos a entender mejor qué significa trabajar en red y cómo podemos ir construyendo redes organizacionales que nos ayuden alcanzar nuestros objetivos sociales.

Es importante destacar algo, ya desde estas primeras páginas: la “revolución cultural” del trabajo en red no se hace en un día, es un proceso. No es todo o nada, sino distintas situaciones, momentos, etapas, avances y retrocesos, en el camino de tejer 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 organizacionales, la “meta”, el ideal que perseguimos. Esa es su función: ayudarnos a avanzar. Por lo tanto, a no asustarse: aunque nuestra realidad, el momento particular de nuestra organización, esté todavía lejos de lo que aquí se propone, lo más importante es tenerlo claro y no perder el rumbo.

## 1.1 POR SI NECESITÁRAMOS RAZONES PARA COOPERAR



### >> EL MUNDO ESTÁ CAMBIANDO (SIN PARAR)

Cambios en la economía, en la comunicación y la cultura, en los lenguajes, los valores y actitudes sociales, en las formas de relación, en 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 local, lo que pasa en nuestro barrio, y lo global, lo que pasa en el mundo.

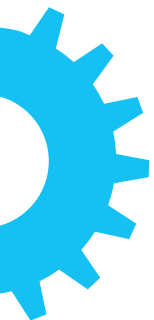
Esos cambios ponen en evidencia una gran diversidad en las formas de pensar y vivir de las personas, y se aceleran las mezclas entre personas e ideas. Todo ello nos permite ver esa diversidad como algo enriquecedor para cada persona y para el conjunto de la sociedad.

Las organizaciones 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 organizaciones tienen causas y consecuencias relacionadas entre sí, insepara-





bles unas de otras. Por ejemplo, no podemos acercarnos al tema de las adicciones sin tener en cuenta los factores relacionados con la salud, pero también los aspectos educativos y culturales, los referidos al entorno familiar y social, los relacionados con la exclusión social, con el trabajo, la convivencia, la seguridad ciudadana, etc.

Del mismo modo que resulta imposible “aislar” un problema, abordarlo como si no estuviera estrechamente conectado a otros muchos, para darle respuesta son necesarias soluciones complejas, que tengan en cuenta el conjunto de los factores, que pongan en común las capacidades y recursos de los distintos actores sociales (organizaciones, administración, empresas, etc.).

Si las organizaciones continuamos observando nuestra realidad por una rendija estrecha -la de nuestro “tema” o la de las cuatro paredes de nuestro local- nos perderemos muchos otros aspectos de esa realidad, tendremos una visión plana, incompleta.

### > NECESITAMOS RENOVAR NUESTRAS ORGANIZACIONES

Los proyectos organizacionales no son solo cuestión de buena voluntad y empeño personal. La creciente complejidad de las tareas y de los

proyectos de acción requieren conocimientos, capacidades y habilidades nuevas.

Las viejas organizaciones no sirven para dar respuesta a los nuevos problemas. En la mayoría de los casos, cuentan con muy pocas personas activas, no consiguen generar el interés ni la participación de nuevas personas y tampoco satisfacen a quienes estamos a punto de “quemarnos”, saturadas de tareas y responsabilidades.

Si trabajamos en soledad, necesariamente repetiremos los mismos proyectos, las mismas actividades, los mismos errores, las mismas rutinas, etc., por no tener otras experiencias con las que comparar, otras referencias que nos muestren formas distintas de realizar nuestra actividad.

La cooperación entre organizaciones nos permite multiplicar el intercambio de conocimientos, el aprendizaje mutuo y se convierte en un potente factor de renovación de nuestro propio proyecto organizacional.

### > PODEMOS MULTIPLICAR Y RENTABILIZAR MEJOR LOS RECURSOS DISPONIBLES

Si contamos solo con nuestros propios medios desaprovecharemos recursos y esfuerzos que ya existen en nuestro entorno, sin los cuales nos

será más difícil alcanzar nuestro objetivo (¿o nos creemos “autosuficientes”?).

La cooperación entre organizaciones 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, y mayor capacidad de 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, a varios sectores de población o a una situación grave (la cesantía, la exclusión, la desigualdad, los malos tratos, etc.).

La cooperación entre organizaciones nos permite abordar objetivos y proyectos con mayor alcance y eficacia social, que lleguen a más personas, que “ataquen” problemáticas más complejas.

### > CRECE NUESTRA INFLUENCIA Y PROYECCIÓN SOCIAL

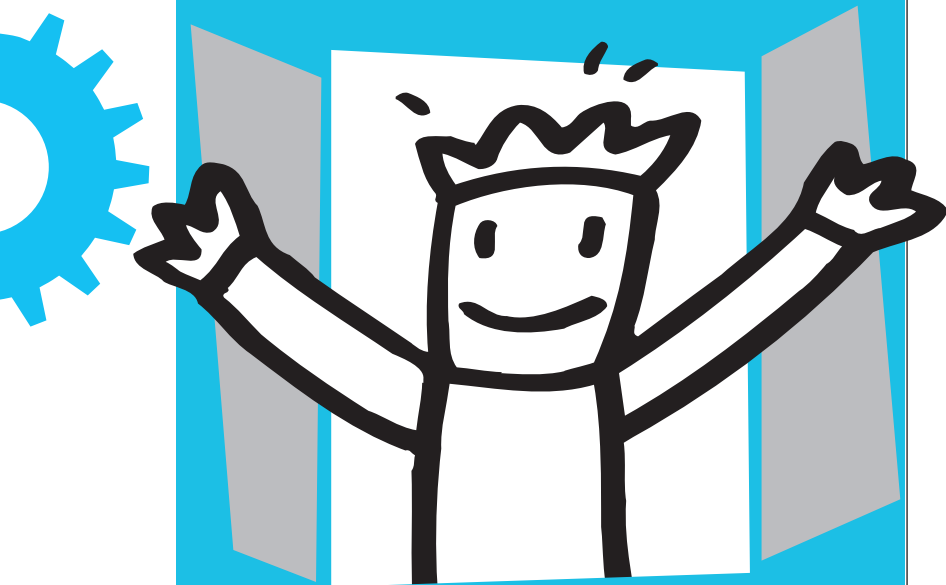
Las organizaciones, como parte fundamental de nuestra misión, necesitamos difundir nuestros mensajes, crear opinión social, señalar necesidades, sensibilizar en torno a determinadas problemáticas, cambiar la percepción y la mentalidad de distintos sectores sociales, influir en las iniciativas y políticas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

Necesitamos incrementar nuestra influencia y proyección social, y ello es sumamente difícil para una pequeña organización 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 organizaciones, 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.



## 1.2 ORGANIZACIONES RELACIONALES EN LA SOCIEDAD RELACIONAL



Se observa que en nuestra sociedad, en nuestro tiempo, los intereses colectivos, las necesidades sociales, están dejando de ser consideradas como responsabilidad única absoluta y exclusiva del Estado, sino más bien se incorporan las organizaciones de la sociedad civil e incluso las empresas como organizaciones llamadas a atender los desafíos y necesidades de la sociedad.

No es materialmente posible que un solo actor social (el Estado, las organizaciones sociales, las empresas, etc.) pueda por sí solo dar respuesta a las necesidades sociales existentes. Todos los actores sociales somos corresponsables en la búsqueda y puesta en marcha de las soluciones.

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, de trabajar conjuntamente entre los distintos actores sociales, incluidas las organizaciones.

La sociedad relacional se basa en las relaciones y en la cooperación, se trata de multiplicar las conexiones, la comunicación, los intercambios, la

interrelación entre las distintas partes que forman la sociedad, sumando fuerzas, creando inteligencia colectiva, generando sinergias.

Las organizaciones, ya lo hemos apuntado, no podemos alcanzar solas los objetivos que pretendemos. De hecho, para poder llevar a cabo nuestras actividades, para conseguir los recursos necesarios, para llegar a las personas a las que nos dirigimos, para difundir nuestras iniciativas, para desarrollar cualquiera de los aspectos de la vida organizacional, dependemos de otras personas, de otros grupos y colectivos sociales, de empresas, administraciones, de otras organizaciones y entidades...

Si dibujamos el "Mapa de relaciones" de nuestra organización (en la última parte de este Cuaderno te proponemos cómo hacerlo) lo comprobaremos fácilmente: nuestra organización necesita, de forma imprescindible, de un amplio conjunto de contactos y relaciones para poder alcanzar sus objetivos. Si esas relaciones son muchas y sólidas, nuestra organización será más fuerte; si son pocas y frágiles, nuestra organización será más débil.

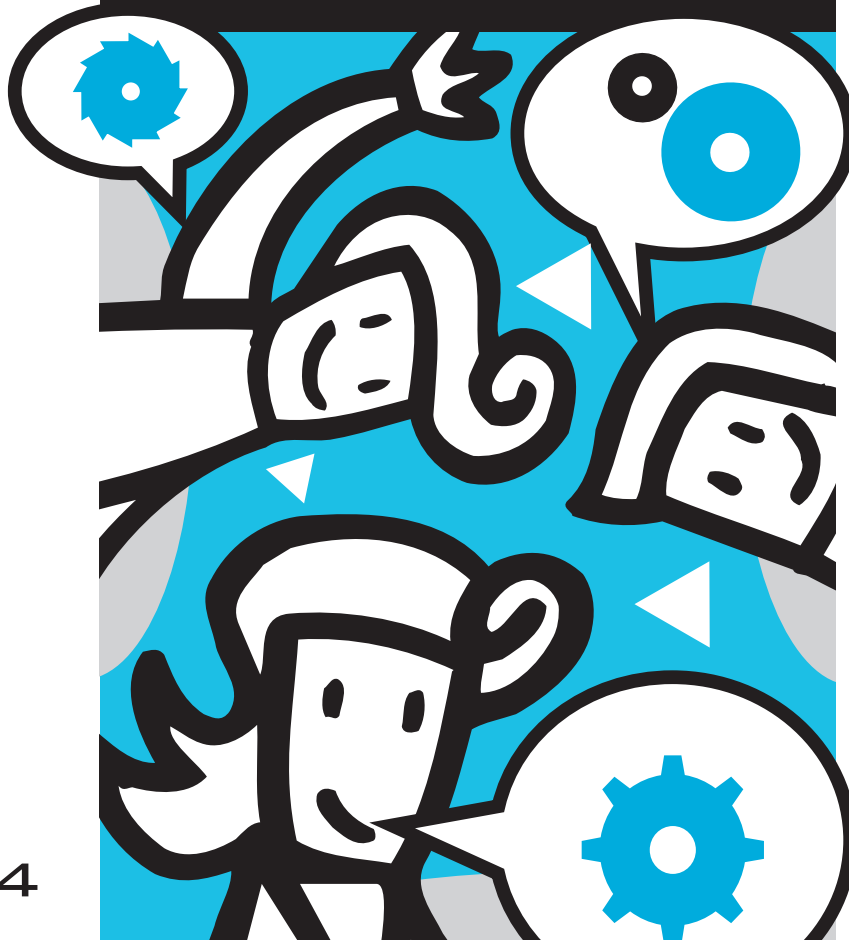
Por eso, lejos de resistirnos y de perdernos en la contemplación de nuestro ombligo, debemos aceptar que nuestra organización se basa en las

relaciones, y debemos cuidar éstas al máximo de nuestra capacidad, dedicarles tiempo y esfuerzo, mimarlas, buscar el equilibrio, la reciprocidad, el interés mutuo; que para terceras partes, resulte "interesante" relacionarse con nuestra organización, que los otros actores sociales tengan interés por colaborar en el desarrollo de nuestro proyecto organizacional.

Las redes organizacionales y el trabajo en red se basan en esta manera "relacional" de entender la realidad y la intervención social.



## 1.3 ¿QUÉ ES EL TRABAJO EN RED?



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:

### > RECONOCIMIENTO DE LA DIVERSIDAD

La diversidad es un valor que enriquece y multiplica las capacidades particulares y comunes de quienes forman la red. No se persigue que las diferentes partes sean idénticas, piensen y actúen del mismo modo. Basta con que no sean antagónicas, incompatibles y compartan valores y objetivos comunes, que puedan encontrar entre ellas un “Mínimo Común Multiplicador”.

Diversidad y complementariedad de las partes: unas organizaciones y colectivos tienen capacidades, habilidades, conocimientos, etc., que sirven a otras, que se complementan.

### > HORIZONTALIDAD

Las relaciones entre los colectivos y organizaciones que trabajan en red se producen “entre iguales”, son 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, sino 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 todas las partes nos reconocemos corresponsables y necesarias para alcanzar un objetivo común.

#### > SINERGIA, TRABAJO EN EQUIPO

Los colectivos y organizaciones que trabajan en red se ven a sí mismos como un nudo, como parte de un entramado mucho más amplio: los demás nudos de la red les necesitan y ellos necesitan a los demás, para alcanzar su objetivo particular y, de esta forma, juntos, poder alcanzar el objetivo común. No actuamos cada cual por nuestra cuenta, nos apoyamos mutuamente, compartimos recursos, nos entendemos y funcionamos como un equipo.

#### > AUTONOMÍA E INTERRELACIÓN ENTRE LAS PARTES

Los colectivos y organizaciones que trabajan en red tienen una plena capacidad de decidir sobre el desarrollo de sus funciones y tareas particulares. No puede ser de otra forma: si tuvieran que

consultarlo 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 interrelación: cada una de las organizaciones y colectivos de la red está en conexión y comunicación permanente con los demás.

#### > PERTENENCIA PARTICIPATIVA

La manera de “pertenecer” a otras formas de cooperación distintas del trabajo en red se expresa muchas veces a través de la representación (las partes están representadas, mediante personas delegadas, en los órganos de decisión), por la aportación de recursos (pago de cuotas, por ejemplo), o por otras fórmulas.

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, no funciona la cosa, no estamos construyendo 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, ejercer la solidaridad con el proyecto colectivo.

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 quienes la forman, una expresión del mismo que vaya más allá de las palabras o declaraciones de buenas intenciones.

### > OBJETIVOS COMUNES

Como hemos dicho, quienes trabajan en red deben tener al menos algunos objetivos en común. Los objetivos particulares de las distintas partes que forman la red no pueden ser contradictorios entre sí, no pueden perseguir metas opuestas sino que deben tener una coherencia y afinidad suficiente.

Por otro lado, los objetivos de la red no pueden ser ajenos a los objetivos particulares de cada una de las organizaciones, sino que deben

incluirlos en todo o en parte. Todas las partes de la red han de sentir como propios los objetivos comunes.

### > COMUNICACIÓN TRANSPARENTE Y PERMANENTE

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 y tareas que desarrollamos en red -como en nuestras organizaciones- 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, pretender trabajar en red es perder el tiempo.

### > CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN COLECTIVA DEL CONOCIMIENTO

Con el acceso masivo a internet, en la actualidad el mayor problema no es la falta de información, sino saber localizar aquella que nos interesa, interpretarla y utilizarla adecuadamente: Saber “gestionarla”.

El trabajo en red tiene la cualidad de permitirnos aprovechar, como ya se ha dicho, las capacidades, experiencias y conocimientos propios de las diferentes partes 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 cada cual, no se esconde, se comparte.

### > ACCIÓN COMÚN

El trabajo en red es comunicación y cooperación para la acción, para hacer cosas, no solo para llevarnos mejor.

Compartir ideas con otros colectivos es importante y necesario, pero ese intercambio debe traducirse en “hacer” conjuntamente, porque en caso contrario se desinflará rápidamente la red. Es la acción en común la que sostiene a las redes.

Por otro lado, no inventamos redes, no creamos estructuras organizativas primero, para ver luego lo que hacemos con ellas. Es la acción conjunta, son las necesidades concretas que surgen de ella, las que condicionan la forma de organizar la red.

### > SIMPLICIDAD Y FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

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.

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 sea preciso.


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

### > LIDERAZGO PARTICIPATIVO

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 capacidades.

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.

### > CREATIVIDAD, INNOVACIÓN

Una red es una estructura organizativa esencialmente flexible, abierta, versátil, que cambia y se adapta a las condiciones del entorno con facilidad, de acuerdo con las necesidades de cada momento. A eso se debe su disposición al cambio, a la innovación, su apuesta por la creatividad, por la capacidad de imaginar nuevas soluciones a los problemas y dificultades.

En el trabajo en red el cambio es una oportunidad y no un obstáculo.

### > 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 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.

### > BUEN CLIMA DE RELACIÓN INTERPERSONAL

Una red no es un club de contactos, ni su finalidad es hacer amistades, pero el trabajo en red no funciona si no funcionan las empatías y las simpatías, la confianza mutua entre sus participantes.

Esa confianza es una condición necesaria para la cooperación, y se construye mediante el conocimiento interpersonal e intergrupalo, que nace, a su vez, de la comunicación transparente. Cuidar las relaciones significa cuidar la red.

### 1.3 ¿QUÉ TIPOS DE REDES PODEMOS CONSTRUIR?



El trabajo en red no solo sirve para la cooperación entre organizaciones, sino que también es útil para organizar las relaciones entre las distintas partes, áreas, grupos de trabajo, equipos, etc. que forman la organización. 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 organizaciones como en las redes inter-organizacionales.

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 mejor 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 estas caracterizaciones que proponemos a continuación sean un poco esquemáticas, 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”.





Según **QUIÉNES LAS FORMAN**, podemos distinguir entre:

#### >> **Redes de personas**

Están formadas solo por personas, a título individual, que comparten intereses, objetivos, formas de pensar, formas de actuar, etc., y se conectan entre sí por decisión propia (como, por ejemplo: redes de profesionales, de docentes, de artistas, etc.). Atienden, sobre todo, a la calidad de las relaciones, más que a la cantidad de personas que las forman, y tienen una clara vocación de apoyo mutuo, de desarrollo y “crecimiento” personal.

En ocasiones, las redes de personas son germen de otras redes, contribuyendo poderosamente a la formación y consolidación de vínculos y conexiones entre organizaciones. Pero al ser la vinculación afectiva uno de los factores más importantes (además de los objetivos comunes y la acción común) no es raro que estas aparezcan y desaparezcan en el tiempo, en función de las necesidades e intereses personales de sus integrantes.

#### >> **Redes de organizaciones**

Están formadas por organizaciones, entidades públicas, empresas, universidades, etc. del mismo o dis-

tinto tipo (redes organizacionales, redes de municipios, 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 empeño, recursos y esfuerzos en consolidar formas de cooperación entre organizaciones más allá de las personas que las componen en cada momento, para hacer cosas con continuidad, abordar objetivos de mayor alcance, teniendo muchas de esas redes una visión a largo plazo.

#### >> **Redes mixtas**

Están integradas por organizaciones y otras entidades (públicas, privadas, sociales, etc.) y por particulares (Foros Sociales, Vivienda Digna, Asociaciones de Desarrollo Local, etc.).

Estas redes aparecen en muchas ocasiones como respuesta a situaciones o reivindicaciones muy concretas (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.

Según **LO QUE LES CONVOCA**, podemos distinguir entre:

#### >> **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, 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 integrantes 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, 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 personas destinatarias comunes haciendo posible el desarrollo de la comunicación con otras redes nacionales e internacionales sobre aspectos relacionados con su temática.

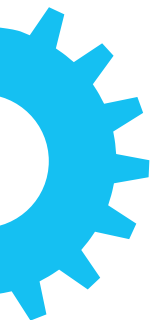
#### >> **Redes territoriales**

Están formadas por personas y/u organizaciones que comparten un mismo territorio de acción, aunque trabajen 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, 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 traducirlo a proyectos. Una de sus formas más características de acción son los programas o planes comunitarios.

Según **SU FORMA DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO**, podemos distinguir entre:

>> **Redes nube de mosquitos (también llamadas “redes distribuidas”)**

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, organizaciones 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 la realización de proyectos comunes.
- Existe más de un promotor de iniciativas, es decir, no hay una organización o persona que arrastre a las demás, sino que de forma simultánea se promueven actividades y acciones a propuesta de varias organizaciones.

- Las organizaciones 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 (habitualmente pequeñas y medianas), lo que implica unas relaciones muy horizontales entre ellas.
- 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, ni logotipo, ni personas que trabajen en su coordinación), no tienen entidad formal propia, suelen operar 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 cristalizan en una organización propia y estable, pero son dinámicas y flexibles.



### >> Redes verticales (también llamadas “redes centralizadas”)

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 u organizaciones que forman la red.

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

Algunas otras de sus 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 a 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 amplio detalle.
- Suele existir poco contacto multidireccional entre las organizaciones de un mismo nivel, y, en ocasiones, incluso un alto grado de desconocimiento entre los distintos miembros.

### >> Redes horizontales (también llamadas “redes descentralizadas”)

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

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 integrantes 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 integrante) como horizontales (entre integrantes), en función del carácter de las necesidades que se deban abordar.
- Las metas de cada entidad o personas integrantes de la red construyen la meta común, existiendo una estrecha relación entre la consecución de los objetivos particulares (de cada organización) 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.

#### >> **Combinaciones**

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 la 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 éstos han sido alcanzados, podemos llamar “**redes temporales**”. Otras buscan una mayor continuidad, no estando vinculada su existencia a plazos determinados a los que llamaremos “**redes permanentes**”.

## 1.5 ASPECTOS QUE DEBEMOS CUIDAR PARA CONSTRUIR REDES FUERTES

Como hemos señalado, son muchos los factores que inciden en el funcionamiento de las redes, pero hay “zonas” fundamentales, aspectos claves que es preciso tener especialmente en cuenta:

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

Una red no funciona si no tiene clara su misión, si quienes la forman no comparten objetivos comunes, si no saben **para qué** y **para quién** trabajan conjuntamente.

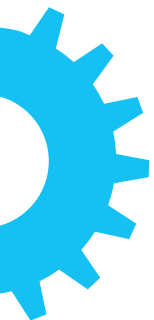
Pero no basta con ello si no son capaces de traducir esos objetivos en acciones comunes. Sin actividad, sin proyectos conjuntos que persigan esos objetivos, no hay red que pueda mantenerse.

### > LA COMUNICACIÓN, LAS RELACIONES ENTRE LAS PARTES

Si la comunicación entre las partes no funciona, la red no funciona, es como si no existiera. Quienes estemos construyendo o queramos construir redes, deberemos prestar una especial atención a la comunicación.

Todas las partes deben tener pleno acceso a la información necesaria. La información debe cir-





cular en todos los sentidos y niveles, con agilidad, buscando la comunicación, el intercambio, la participación de todas las partes de la red.

### > SOSTENIBILIDAD Y ORGANIZACIÓN DE LOS MEDIOS

Una red no funciona por sí sola, espontáneamente, sin organizarse, sin unas “reglas de juego” comunes, sin dotarse de formas de comunicación, de acción, de decisión, sin repartir tareas.

Una red no funciona sin liderazgo, compartido, democrático, participativo, pero liderazgo al fin: personas y entidades concretas que asumen corresponsablemente la tarea de coordinar y dinamizar la red.

Y una red no funciona sin medios. Esos medios serán los que ya existen, los que reunimos entre las diversas partes de la red o aquellos que podemos conseguir. Pero necesitamos medios para poder hacer lo que queremos hacer.

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

Una red organizacional cerrada, aislada en sí misma, tiende a envejecer rápidamente y morir.

Por su propia naturaleza y condición, las redes han de ser abiertas, han de estar conectadas de mil maneras con otras entidades y redes de su entorno.

Quienes quieran construir redes de trabajo deberán 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, alcanzar sus objetivos comunes y buscar los apoyos y los recursos necesarios para lograrlo. Aislarse es condenarse al fracaso.

### > EN DEFINITIVA... CUATRO CLAVES

Estos cuatro aspectos son fundamentales en una red. No podemos olvidar ninguno, ni quedarnos con la excusa de que “ya sabemos que es muy importante, pero 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 suficiente atención al conocimiento y las relaciones entre quienes la forman, 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.

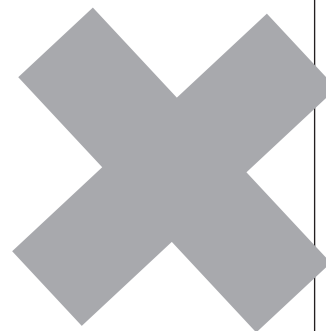
Otras redes o procesos de coordinación se ocupan fundamentalmente de la comunicación y las relaciones interpersonales, de conocerse y reforzarse mutuamente. Dedicar poca atención a las demás zonas claves de las redes. Pueden acabar siendo buenos clubes de contactos, o grandes redes de amistad, pero serán poco operativas en su acción común, con escaso impacto social 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 y esfuerzo a esta gestión de los medios, que su acción común se empobrezca, al igual que las relaciones y el intercambio entre quienes la forman. Se convierten en estructuras para conseguir recursos.

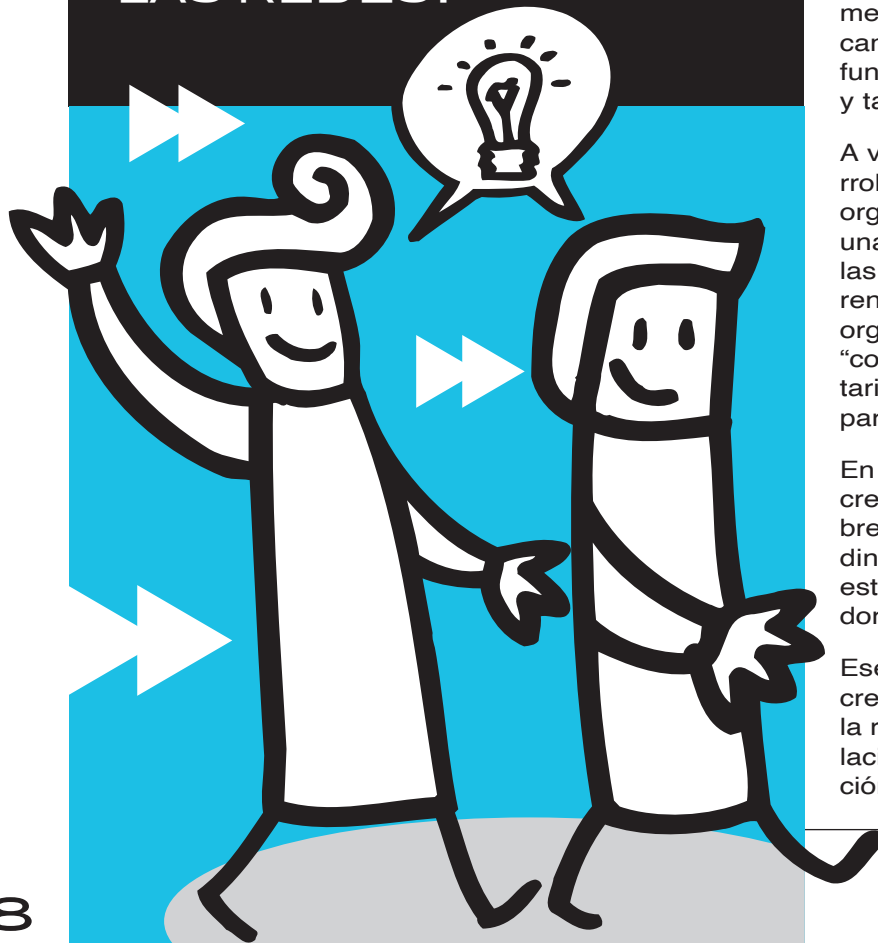
Otras redes o procesos también dedican un gran esfuerzo a la comunicación y la proyección social, a las relaciones interinstitucionales, al marketing social de la red, en detrimento de su acción o del intercambio entre quienes la forman, de tal manera que pueden acabar siendo “redes

fantasma”, que solo tienen presencia en los medios de comunicación.

Si no encontramos el tiempo para atender cada una de estos aspectos fundamentales, no se resolverán por sí solos y no funcionará la red.



## 1.6 ¿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 su adecuado funcionamiento, el cumplimiento de sus objetivos y tareas.

A veces, esa función de apoyo general se desarrolla de manera rotatoria por las entidades u organizaciones 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 organizaciones, 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.

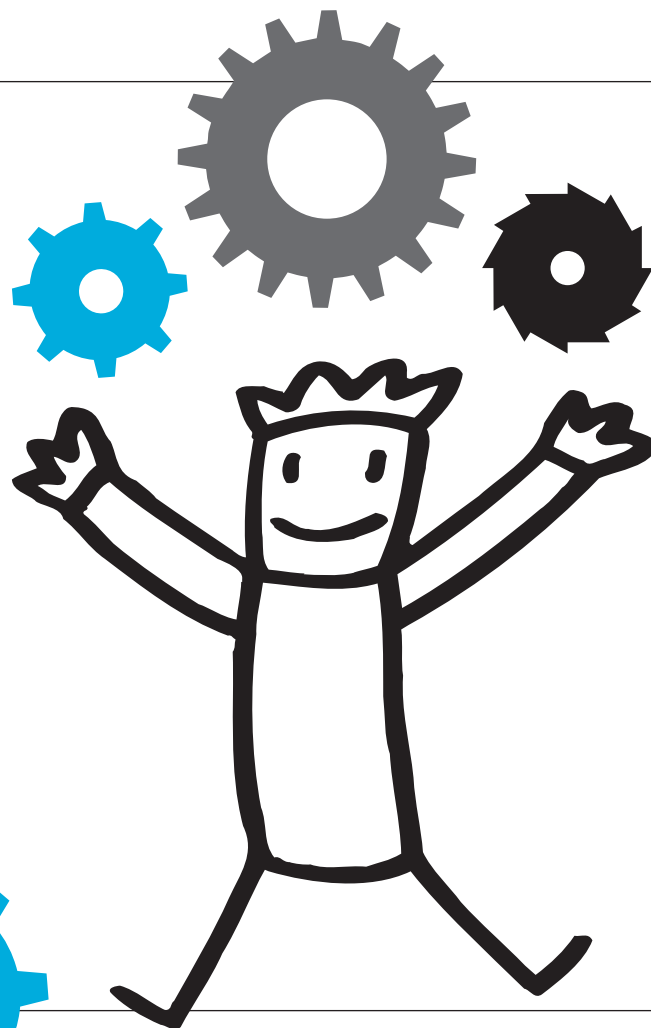
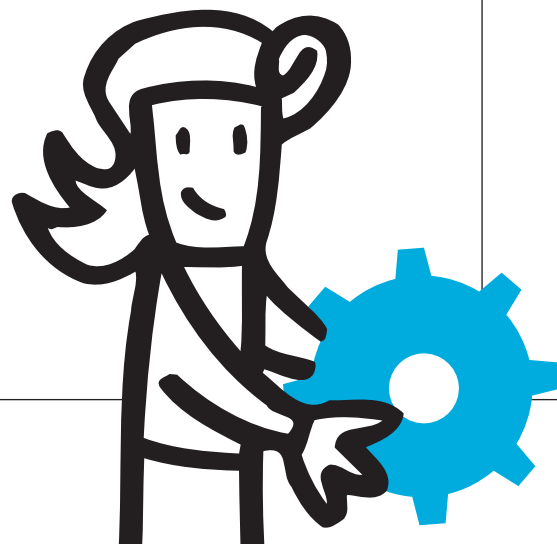
En otras ocasiones, las redes organizacionales crean un equipo especializado que toma nombres diferentes según los casos: equipo de coordinación o dinamización, secretaría general, estructura de apoyo, nodo coordinador o articulador, etc.

Ese equipo tiene la tarea específica de ayudar a crear las condiciones para el pleno desarrollo de la red, de sus proyectos de acción, de las interrelaciones entre sus integrantes, de su estructuración y crecimiento y de su proyección social.

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

El equipo coordinador realiza, fundamentalmente, una tarea de animación y dinamización de la participación de las organizaciones y colectivos que forman la red, y para ello promueve 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 integrantes de la red.



## 1.7 LAS REDES EN LA "RED": HERRAMIENTAS PARA LA COMUNICACIÓN



Es preciso que comprendamos la necesidad e importancia de comunicarnos adecuadamente y le dediquemos la atención y el esfuerzo que ello precisa. Cuando tengamos esto claro, dispondremos de distintas formas y recursos de comunicación:

>> **Reuniones presenciales o virtuales:** las asambleas, los plenos, reuniones de trabajo, convivencias, etc. son algunas formas que tenemos de comunicarnos en las redes. En ellas ponemos en común nuestros puntos de vista y, sobre todo, tomamos las decisiones conjuntamente. Aquí es donde entra en juego el componente afectivo, el trato y la relación personal. Conviene, no obstante, no abusar de las reuniones, porque puede ser peor el remedio que la enfermedad si estos espacios se convierten en largos, monótonos, aburridos e inoperantes (Ver Cuaderno práctico nº 1: "Las reuniones").

>> **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 otras partes de la red, así como de expresar nuestros propios puntos de vista.



>> **Circulares:** son comunicaciones 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. Son un medio muy importante para que todas las partes de la red tengan la información necesaria en cada momento.

>> **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 promover la participación de un gran número 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.

>> **Páginas web** a través de ellos difundimos 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, agendas de actividades, contactos con otros colectivos, así como la posibilidad de participar reaccionando a un anuncio, insertando su propia información, etc. Es muy recomendable para la difusión de actividades y para dar a conocer experiencias.

>> **Plataformas virtuales:** además de las plataformas o aplicaciones a través de las cuales sostenemos reuniones virtuales, como Zoom, Google Meet, Webex, Teams u otras similares, que incluyen cada vez más herramientas para el trabajo colectivo durante las reuniones, existen otras como Miro, Padlet, Jamboard, Google Drive (Docs, Hojas de cálculo, etc.) y otras similares, que también nos brindan espacios en los cuales diseñar, evaluar o crear documentos en equipo.

>> **Mensajería instantánea:** algunas aplicaciones como Whatsapp, Telegram, Slack u otras similares, permiten la comunicación inmediata tanto entre dos personas como con grupos de más personas. Es una forma de comunicación ligera y eficiente para coordinaciones rápidas que a su vez permite adjuntar imágenes y documentos para hacer difusión a actividades o campañas de la red o de alguna de sus organizaciones. Es conveniente llegar a acuerdos respecto a cómo se utilizarán estas aplicaciones (en qué días, horarios o para qué tipo de contenidos, para evitar agobiar o invadir el tiempo personal de cada persona usuaria.

>> **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 huma-





nay la respuesta inmediata de otra persona. En la comunicación existen matices personales relacionados con el lenguaje, la entonación, que nos posibilitan una mejor comprensión de la otra persona y que sólo es posible percibir mediante una conversación telefónica o presencial.

>> **Correo electrónico:** tiene la ventaja de ser inmediato, de que se pueden adjuntar documentos, imágenes u otros archivos. Y facilita una respuesta rápida. Se utiliza para una gran cantidad de tareas cotidianas y es un sistema muy eficaz para la construcción colectiva de documentos, 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 este medio nos permite disponer de la información previa necesaria.

>> **Listas de correo:** suponen una fórmula de correo electrónico muy eficaz cuando necesitamos estar al tanto y comunicarnos con un gran número de personas. Evita que tengamos que buscar las direcciones de cada persona destinataria con una dirección común la información llega a cuantas personas estén inscritas en la lista. La ventaja de este medio es que todas las partes podemos emitir información que llega a las

demás con inmediatez. Es ideal para que todo el mundo opine, se pronuncie, informe o plantee interrogantes.

>> **Foros virtuales:** es un sistema mediante el cual y dentro de una página web, se abre un debate sobre temas determinados, preferiblemente con la moderación de algunas personas, permitiendo aportar y ver las aportaciones de todas las que intervienen, responderles, enviar un mensaje a todo el mundo que participa, abrir nuevos interrogantes y, en definitiva, compartir e 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.

## 1.8 ETAPAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE REDES ORGANIZACIONALES

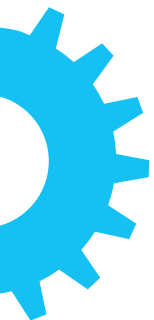


Lo de construir una red no se improvisa de la noche a la mañana, ni es cuestión de “voluntarismo”. Requiere compromiso, tiempo y constancia, pues se trata de un proceso gradual en el que vamos aprendiendo de la experiencia acumulada, que va recorriendo y superando etapas. Esas etapas no son lineales, se producen avances y retrocesos, momentos más activos y otros más tranquilos. Podemos estar en distintas etapas o momentos respecto a las otras organizaciones y entidades con quienes pretendemos trabajar en red. Señalaremos algunas de ellas:

### > IDENTIFICACIÓN

Nos enteramos de que en nuestro entorno existen otras organizaciones, otros colectivos que, aparentemente, trabajan en el mismo territorio o campo temático, con las que quizás podamos compartir ciertos objetivos o formas de trabajo, nos dirigimos a las mismas personas, o tal vez compartimos necesidades organizacionales, etc. Para que esa identificación sea posible es necesario que las organizaciones difundamos mejor quiénes somos y lo que hacemos, que nos replanteemos nuestras estrategias de comunicación. También es imprescindible que seamos organizaciones receptivas, atentas 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 organizaciones identificadas y les damos a conocer los nuestros. Para eso es necesario que existan o se creen espacios -formales e informales- (encuentros, seminarios, jornadas, foros, publicaciones, etc.) en los que sea posible compartir e intercambiar experiencias, ideas, inquietudes, en los que podamos saber qué, cómo, para qué y para quiénes trabajan las entidades de nuestro entorno.

### > RECONOCIMIENTO

Encontramos afinidades y coincidencias en las organizaciones que vamos conociendo –objetivos, valores, necesidades, potencialidades-. Constatamos 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 “cerca” (aunque geográficamente estén muy lejos), con quienes compartimos un mínimo de afinidades, sin que las diferencias entren en conflicto o contra-

dicción. En esta etapa es importante tener en cuenta el principio del “Mínimo Común Multiplicador” para definir los mínimos objetivos e intereses comunes, en los que nos reconocemos afines y que hacen que nuestras capacidades se multipliquen, frente al principio del “Máximo Común Divisor” por el cual ponemos el acento en lo que nos diferencia y divide.

### > COLABORACIÓN

Contribuimos a los programas y proyectos de las otras organizaciones, aportando conocimientos, recursos y capacidades que puedan serles útiles, fortaleciendo la comunicación y el intercambio, reforzándonos mutuamente. Empezamos a considerarnos mutuamente como un “recurso” que fortalece, que suma nuevas perspectivas y posibilidades a lo que ya estamos haciendo. La colaboración nos permite conocernos y re-conocer-nos mucho mejor, con mayor profundidad, pasando de la teoría a la práctica.

### > COORDINACIÓN

Cada organización o entidad promueve y desarrolla sus propios proyectos e iniciativas, pero contamos con las otras organizaciones para ello, como recurso clave que son en nuestras respec-

tivas estrategias. Y, además, programamos y articulamos las acciones de nuestras respectivas organizaciones para que no coincidan en fechas, para que no se desaprovechen oportunidades y recursos, para no duplicar esfuerzos, sino que éstos se complementen 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 solo nos apoyamos en nuestros respectivos proyectos, sino que nuestro compromiso mutuo se refuerza: construimos objetivos y proyectos comunes, a realizar sumando nuestras fuerzas y capacidades, para perseguir metas más ambiciosas, imposibles de alcanzar por cada organización. Es una etapa “avanzada” para el trabajo en red: actuamos conjuntamente. Cada vez identificamos más oportunidades de acción común, 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, ni razón de ser por sí solos. Es más, para poder llevarlos a cabo necesitamos de

los demás actores sociales, del trabajo en equipo, de la evaluación común y de la sistematización conjunta de nuestra acción. Ya somos organizaciones plenamente “enredadas”, 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 otras organizaciones, colectivos y entidades son nuestras principales herramientas de trabajo.

### > ¿DE LA RED AL PARAÍSO?

Pues no. Ya hemos dicho que el trabajo en red es un medio para ser más eficaces socialmente y 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 una red deja de funcionar o deja de ser útil para quienes la formamos, primero analizamos colectivamente las causas, y luego intentamos ponerles remedio colectivamente. Pero si las cosas siguen sin funcionar (las causas pueden ser muchas. Ver: “¿Qué le pasa a mi Equipo?”, en el Cuaderno práctico nº3), se desactivará esa red, y ya articularemos otras. Las redes son dinámicas, cambian (como las personas), se reestructuran, se recomponen, desaparecen y vuelven a aparecer –con otra forma- más adelante.



**PISTAS Y PREGUNTAS  
PARA CONSTRUIR REDES  
ORGANIZACIONALES  
(A MODO DE RESUMEN)**



Para quienes hayan llegado hasta aquí en la lectura de este Cuaderno práctico, queda clara nuestra apuesta por la construcción de redes organizacionales participativas, horizontales, socialmente eficaces, que trabajen efectivamente como tales y no solo se cuelguen el letrero.

En estos Cuadernos prácticos hemos reiterado que las recetas, las “soluciones mágicas” no existen. La única fórmula para construir redes es el trabajo, la constancia, el método, el compromiso...

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

### > EL INTERÉS

Es imprescindible que cada organización, cuando se meta en este asunto de “construir redes”, tenga muy claro qué espera, cuál es la utilidad que puede tener el trabajo en red para su proyecto organizacional, por qué es tan necesario e importante para nuestro trabajo particular.

En la coordinación entre organizaciones hay que partir del principio “todas reciben”. La eficacia de

la coordinación se basa necesariamente en el propio interés, en que todas las organizaciones se beneficien de la suma de esfuerzos. Si la coordinación en red no sirve para eso... ¿a quién puede interesarle?


### >> Preguntas para responder colectivamente:

- ¿Qué aspectos de nuestra organización se beneficiarían del trabajo en red con otras organizaciones?;
- ¿cuáles de nuestros “puntos débiles” podrían mejorar con el apoyo de otras organizaciones?;
- ¿podría reforzarse y mejorar nuestra acción, nuestros proyectos y programas?;
- ¿podría mejorar la motivación, la comunicación, la formación de las personas que componen la organización?;
- ¿podríamos acceder a nuevos recursos?;
- ¿podríamos conseguir nuevos contactos?

### > A NUESTRA ORGANIZACIÓN, ¿QUÉ LE CORRESPONDE ENTREGAR?

En el trabajo en red entre organizaciones también hay que partir del principio “todas dan”. O sea, por decirlo de una sola vez: “todas reciben, y todas dan”. Esa es la base fundamental del compromiso mutuo.





Las tareas de una red no se desarrollan solas, requieren del aporte, del esfuerzo de las organizaciones que la constituyen. Así que hemos de tener igualmente claro qué “está dispuesta a aportar” nuestra organización a la coordinación.

**>> Preguntas para responder colectivamente:**

- ¿Qué aspectos de nuestra organización pueden ser útiles al desarrollo de otros proyectos organizacionales, contribuir al desarrollo de proyectos comunes con otras organizaciones?;
- ¿en qué aspectos somos “más fuertes”?;
- ¿qué cualidades, qué recursos y capacidades tenemos que pueden servir mejor a otras?;
- ¿podemos aportar conocimientos y experiencias respecto a las formas de actuar, de comunicarnos y organizarnos internamente, de conseguir y aprovechar los medios, de conectarnos con nuestro entorno?

**> COSA DE TODAS**

La coordinación y la cooperación, el trabajo en red con otras organizaciones, debe ser entendido y atendido como tarea y compromiso “de toda la organización”, no solo de quienes la representan o participan en las reuniones de coordinación.

Las personas que forman la organización 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 organización y siente como suya la coordinación, o ésta no funcionará nunca, nunca proporcionará a nuestra organización todos sus potenciales beneficios.

**>> Preguntas para responder colectivamente:**

- ¿Qué áreas, qué proyectos, qué aspectos de nuestra organización están “afectados” 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 en las tareas derivadas de la coordinación?

**> CONFIANZA, CONFIANZA Y CONFIANZA**

La cooperación entre organizaciones necesita el conocimiento mutuo, la superación de prejuicios, el desarrollo de la confianza. Y eso no es fácil, porque estamos muy contaminadas por etique-



tas, estereotipos, generalizaciones, tópicos y prejuicios que nos dividen.

No hace falta que seamos idénticas, ni que pensemos todas lo mismo, 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 organizaciones?;
- ¿existen en ellas “zonas oscuras”, aspectos que desconocemos y/o nos confunden?;
- ¿existen “zonas oscuras” en nuestra organización, aspectos que preferimos ocultar?;
- ¿qué consecuencias se derivan de ello?;
- ¿confían en nosotras las demás organizaciones?;
- ¿nos conocen?;
- ¿dejamos que nos conozcan?

#### > COMUNICACIÓN A TOPE

Es fundamental que la información circule, con transparencia, con confianza. Comunicación de ida y vuelta, en todas las direcciones (arriba-abajo, abajo-arriba, de mi organización a la tuya, de la tuya a la nuestra...). Si la comunicación no funciona, la cooperación y la coordinación no

funcionan. 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 organización?;
- ¿leemos con atención y analizamos la información que nos llega de otras organizaciones?;
- ¿nos preocupamos de que les llegue a ellas nuestra información?;
- ¿todas las organizaciones 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 organizaciones compartamos nuestra forma de mirar y de entender la realidad, que intercambiemos lo que pensamos sobre los problemas y necesidades sociales de nuestro entorno, de nuestro tiempo. La necesidad de coordinarse surge, entre otras cosas, de analizar juntas la realidad. Eso nos permitirá descubrir que nuestras misiones están interrelacionadas y podremos definir juntas las necesidades





principales de las personas destinatarias y fijar objetivos comunes, claros, concretos, posibles.

**>> Preguntas para responder colectivamente:**

- ¿Qué otras organizaciones pueden aportarnos visiones de la realidad complementarias a la nuestra?;
- ¿a quiénes les puede interesar nuestra interpretación de la realidad?;
- ¿compartimos nuestro análisis de la realidad?;
- ¿buscamos fuentes distintas, otras opiniones que enriquezcan nuestra visión?

**> COORDINACIÓN**

No basta con hablar de la coordinación. Es preciso planificar, trabajar y evaluar juntos. Hacer proyectos concretos, necesarios, posibles, por modestos que sean. Aprendemos a coordinarnos en la práctica, en la superación de los problemas concretos que aparecen en el trabajo cotidiano.

**>> Preguntas para responder colectivamente:**

- ¿Realizamos actividades conjuntamente con otras organizaciones?;
- ¿compartimos las distintas tareas de planificación, acción y evaluación?;

- ¿sacamos conclusiones del trabajo en común?;
- ¿incrementamos el conocimiento mutuo entre organizaciones gracias a estas experiencias?

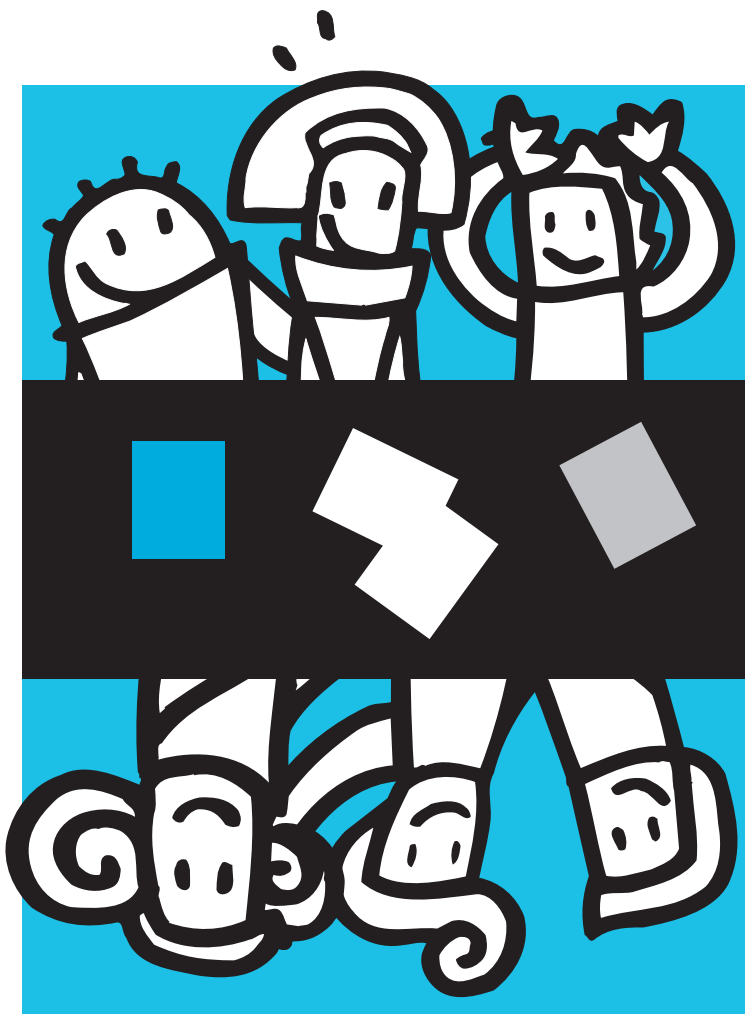
**> TRANSPARENCIA**

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 u organizaciones manipulan en provecho propio las decisiones y los recursos, la red estará herida de muerte.

Para garantizar la transparencia, pueden ayudarnos mucho las auto-evaluaciones, 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 rendición económica?;
- ¿todas las partes estamos abiertas a evaluaciones y auditorías externas?



### > **TODAS LAS PARTES PARTICIPAN, TODAS LIDERAN, AUNQUE DE DIFERENTE MANERA**

Para que la red funcione, es preciso un compromiso real y evaluable, de cada una de las organizaciones. Si unas trabajan mucho por la coordinación y otras nada, el asunto durará muy poco.

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).

Conviene diversificar las tareas y las formas de participación en la coordinación, para evitar fuertes desequilibrios (sobrecarga para unas e inhibición en otras). Y si se producen desequilibrios (porque alguna organización no puede participar como quisiera), que sean razonados, argumentados, conscientes y asumidos. Y solidarios.

#### >> **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 y tareas diferentes para que todo el mundo pueda participar según sus capacidades?

### > TODO EL MUNDO TIENE CLARO QUÉ HACE TODO EL MUNDO

Cada colectivo u organización, además de conocer sus propias tareas en la red debe conocer las funciones y tareas de los demás. Eso permite que en todo momento podamos conectar directamente, con facilidad. Se trata de conocer bien el “mapa” de nuestra red, tenerlo siempre en mente. Yo sé lo que haces tú, tú sabes lo que hago yo.

#### >> Preguntas para responder colectivamente:

- ¿Existe en nuestra organización un claro conocimiento de lo que hacen sus distintos componentes?;
- ¿conocemos suficientemente lo que realizan y aportan otras organizaciones al trabajo en red?;
- ¿conocen el resto de las organizaciones suficientemente lo que hacemos y aportamos específicamente desde nuestra organización?;
- ¿funciona nuestra comunicación “horizontal”?

### > EVALUACIÓN, ESO DE LO QUE TANTO HABLAMOS

Evaluar, revisar -conjuntamente, responsablemente- la acción común, los proyectos y actividades, los compromisos y el funcionamiento de la red. No hacer por hacer, hacer y aprender a hacer mejor. No tenemos un “modelo” acabado y contrastado sobre la forma de construir redes entre organizaciones, sino que hay que inventarlo cada día, probando, aprendiendo. Así que, si no queremos repetir siempre los mismos errores, hemos de evaluar para poder mejorar.

#### >> Preguntas para responder colectivamente:

- ¿Dedicamos tiempos y espacios para la evaluación de nuestra práctica organizacional?;
- ¿contamos con un sistema permanente de seguimiento y valoración de la coordinación, del funcionamiento de nuestra red?;
- ¿participa todo el mundo en la evaluación?;
- ¿se traducen a la práctica las conclusiones derivadas de la evaluación?

### > QUERER Y QUERERSE

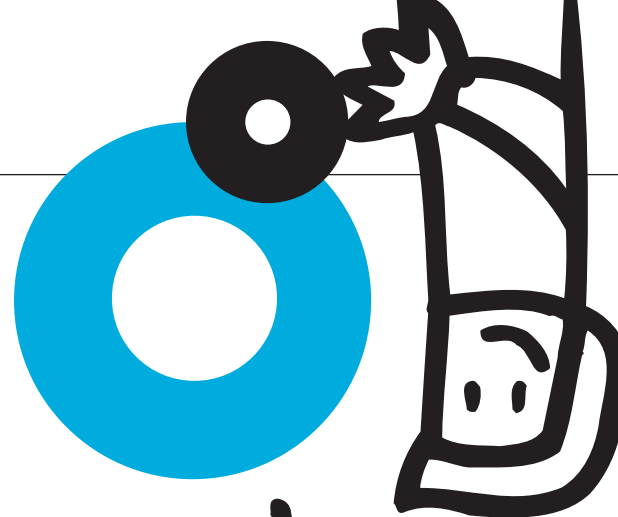
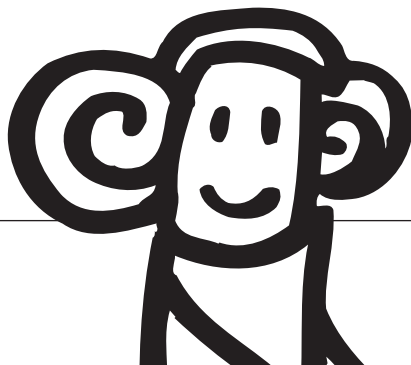
Al final, esto de las redes depende de personas concretas, de nuestra voluntad, de nuestras ganas de encontrarnos y hacer cosas conjuntamente.

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 mutua.

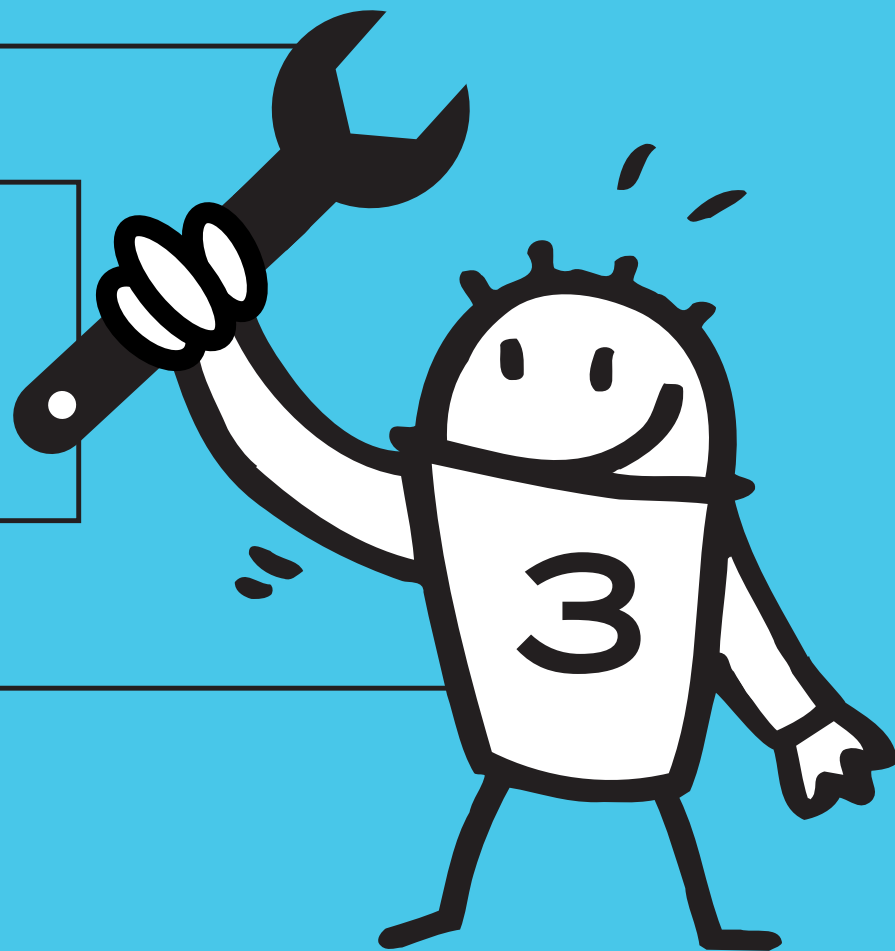
Así que, eso, a querer y quererse, a sumar fuerzas, gente -¿como tú?- que quieran arrimar el hombro para cambiar las cosas. ¡Y a celebrarlo!

**>> Preguntas para responder colectivamente:**

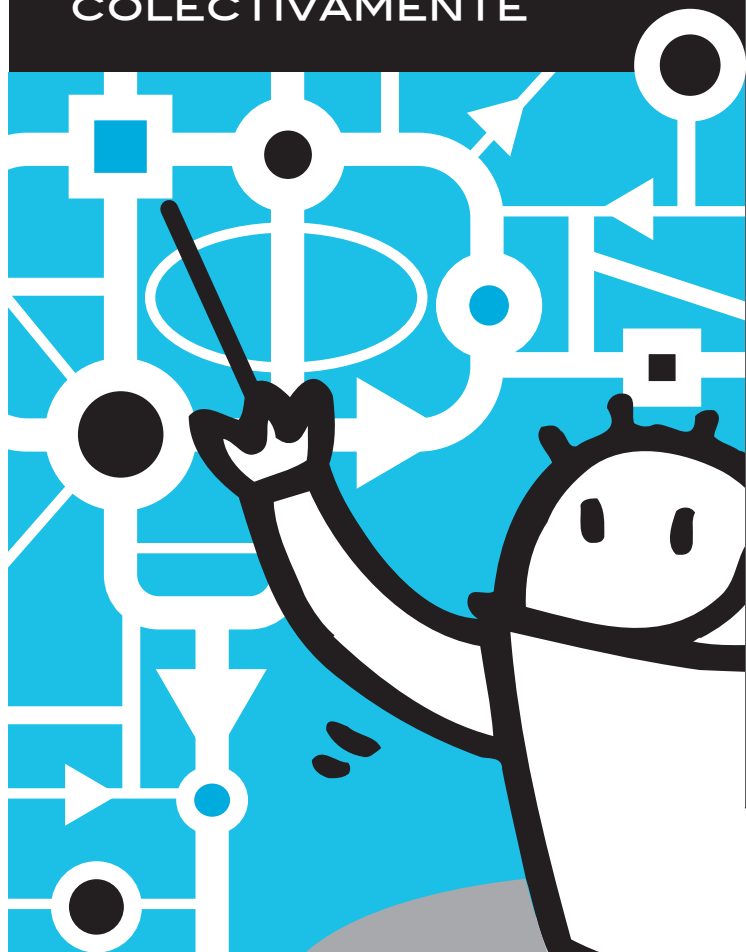
- ¿Prestamos suficiente atención a las personas concretas que trabajan en la red y a las relaciones interpersonales?;
- ¿hay buena química?;
- ¿cuidamos el “clima” de la red?;
- ¿valoramos y celebramos la importancia de estar y trabajar conjuntamente?



**ALGUNAS  
HERRAMIENTAS  
PARA EL TRABAJO  
EN RED**



### 3.1 MAPA DE RELACIONES: UN JUEGO-EJERCICIO PARA REALIZAR COLECTIVAMENTE



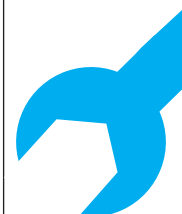
Presentamos aquí dos herramientas que nos pueden ayudar a reforzar nuestras relaciones y redes. Por un lado, el “Mapa de relaciones” nos ayudará a identificar y reflexionar sobre el conjunto de relaciones que hacen posible nuestro proyecto organizacional. Por otra parte, el cuestionario “Para revisar nuestra red” nos ayudará a evaluar y analizar los aspectos que debemos mejorar su funcionamiento.

Nuestra organización no es autosuficiente. Vive y trabaja en una realidad concreta, en un entorno que condiciona su acción. Para poder alcanzar sus objetivos necesita relacionarse, interactuar con otros actores presentes.

Se trata de que elaboremos -de forma colectiva- el “Mapa de relaciones” de nuestra organización, identificando y caracterizando las relaciones que mantenemos con diferentes actores y colectivos sociales.

#### > PRIMER PASO

Identificar otros actores con los que se relaciona nuestra organización. Cada uno de esos actores deberá reflejarse en una ficha visible para todos, ya sea en formato físico o virtual. Debemos identificar a todos aquellos con los cuales mantenga-



mos una relación que consideremos necesaria o importante para el éxito del proyecto organizacional.

Todos valen: otros colectivos y organizaciones; empresas y entidades privadas, proveedores; instituciones y servicios públicos (una ficha por cada uno); federaciones, plataformas, coordinadoras; medios de comunicación; grupos o sectores organizados de la comunidad; etc.

### > SEGUNDO PASO

Escribir el nombre de nuestra organización en el centro del tablero o pizarra (virtual o física) que hayamos elegido para la actividad. Luego, iremos pegando las distintas fichas. Las pegaremos más cerca o más lejos del centro según sean actores más o menos “próximos” a nuestra organización, dependiendo de la intensidad de esa relación.

### > TERCER PASO

Centrar la atención en cada una de las fichas, en cada uno de los actores, respondiendo a dos preguntas:

- ¿Qué nos aporta a la organización?;
- ¿qué le aporta la organización?

### > CUARTO PASO

Caracterizaremos cada una de las relaciones, mediante signos y flechas. Si son relaciones “recíprocas”, en las que ambas partes dan y reciben, las uniremos con una flecha de doble sentido.

Si son relaciones “desiguales”, en las que una de las partes recibe poco o nada, uniremos las fichas con una flecha que apunta a la parte que menos aporta.

Si se trata de relaciones “continuadas” y estables las uniremos con una línea continua.

Si las relaciones son “puntuales” e inestables, las uniremos con una línea de puntos.

Las relaciones suelen estar “interrelacionadas”, unas influyen en las otras. Así que uniremos entre sí aquellas fichas-actores que tengan relaciones mutuas, que estén conectados o se influyan. Por ejemplo, un medio de comunicación puede estar vinculado a una municipalidad o a ciertos sectores de opinión.

Podemos inventar y utilizar nuestros propios signos y símbolos para representar el carácter de esas relaciones.







### > QUINTO PASO

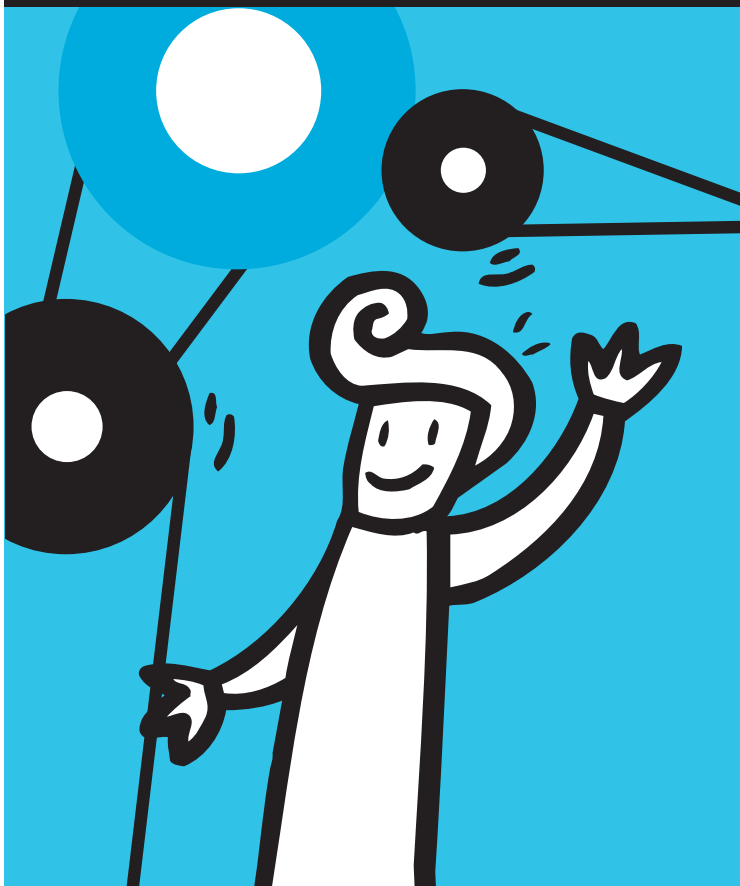
“Miraremos” colectivamente el mapa y revisaremos el conjunto de las relaciones:

- ¿Las relaciones de nuestra organización son suficientes, faltan actores sociales con quienes deberíamos relacionarnos?;
- ¿las relaciones de nuestra organización son sólidas?;
- ¿son equilibradas?;
- ¿qué otros intercambios pueden producirse?;
- ¿qué podrían aportarnos nuestras relaciones?;
- ¿qué podríamos aportar a nuestras relaciones, para fortalecerlas?

Elaboraremos nuevas fichas con aquellas nuevas relaciones que queremos establecer. Y también anotaremos, en cada ficha, aquellos cambios y mejoras que deseamos introducir en las relaciones con los diferentes actores sociales de nuestro entorno.

Cuando hayamos respondido a esas preguntas, tendremos el “Plan de relaciones” de nuestra organización, que nos ayudará a mejorar la calidad de las mismas, nuestro trabajo en red, y contribuirá decisivamente al éxito del proyecto organizacional.

## 3.2 PARA REVISAR NUESTRA RED



Aquí tenéis 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, por 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.

> Se presentan 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.

0 NUNCA 1 A VECES 2 CASI SIEMPRE 3 SIEMPRE

> BLOQUE 1 La misión, los objetivos comunes, las acciones para alcanzarlos			> BLOQUE 2 La comunicación, las relaciones entre las partes		
1 Todas las organizaciones de la red participan en el análisis de la realidad (temática y/o territorial) y en la identificación de necesidades comunes.	0	1	1 Todas las organizaciones de la red tienen un buen conocimiento de las demás y funcionan la confianza y la cohesión.	0	1
	2	3		2	3
2 Todas las organizaciones de la red participan en la formulación de los objetivos y en la planificación de las acciones comunes.	0	1	2 Todas las organizaciones prestan una especial atención, tiempo y recursos a la comunicación mutua.	0	1
	2	3		2	3
3 Todas las organizaciones de la red participan en la identificación de los recursos existentes y necesarios para la acción.	0	1	3 La información circula adecuadamente en todas las direcciones, es accesible para todas las organizaciones de la red.	0	1
	2	3		2	3
4 Todas las organizaciones de la red participan en la gestión, ejecución y seguimiento de las actividades comunes.	0	1	4 Todas las organizaciones conocen y utilizan los medios y espacios existentes para la comunicación, el intercambio y la formación.	0	1
	2	3		2	3
5 Todas las organizaciones de la red participan en la evaluación de las acciones comunes, en el aprendizaje para su mejora.	0	1	5 Todas las organizaciones participan en la evaluación de la comunicación y aportan ideas e iniciativas para su mejora.	0	1
	2	3		2	3
<b>PUNTUACIÓN BLOQUE 1</b>			<b>PUNTUACIÓN BLOQUE 2</b>		



0 NUNCA    1 A VECES    2 CASI SIEMPRE    3 SIEMPRE



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

## > RECOMENDACIONES

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

*Entre 0 y 4 puntos:*

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

Pregúntense si realmente están trabajando en red. Analizar colectivamente su realidad sería un buen paso, y desde ahí establecer un sistema para definir objetivos comunes. Avancen en el conocimiento de las distintas organizaciones que forman la red, de sus programas y peculiaridades.

*Entre 5 y 9 puntos:*

**RED PARA “TRATAMIENTO AMBULATORIO”**

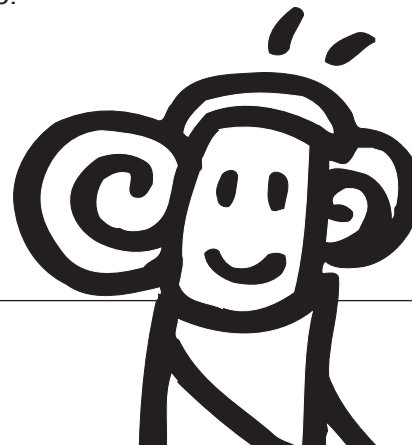
Parece que su red carece de implicación por parte de algunas de sus miembros. Pueden empezar por buscar colectivamente las causas de esa situación y proponer medidas para afrontarlas, es decir realizar un diagnóstico en profundidad. Habrá que tomar algunas “dosis” de iden-

tificación conjunta de necesidades y conocimiento mutuo. También será preciso un tratamiento específico para la formulación común de objetivos y programas, así como en relación con los recursos para llevarlos a cabo. Se recomienda una mayor apuesta por la participación de todas las organizaciones, personas y colectivos. Nadie debe quedar fuera.

*Entre 10 y 15 puntos:*

**RED CON DIAGNÓSTICO FAVORABLE. NO SE OBSERVAN PROBLEMAS GRAVES**

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



## > RECOMENDACIONES

### **BLOQUE 2 / LA COMUNICACIÓN, LAS RELACIONES ENTRE LAS PARTES**

*Entre 0 y 4 puntos:*

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

Deben ingresar de inmediato para tratar ese virus tan dañino para las redes. Es necesario que mejore su comunicación, el acceso colectivo a la información. Se detecta un problema de circulación, las “arterias” de la red no permiten que la información llegue a todas las organizaciones. La confianza mutua, la relación y la cohesión es una magnífica vacuna contra este “virus”, pero para que tenga efecto debemos identificar y aprovechar los medios a nuestro alcance para favorecerla.

*Entre 5 y 9 puntos:*

#### **RED CON BAJAS DEFENSAS ANTE EL VIRUS DE LA INCOMUNICACIÓN**

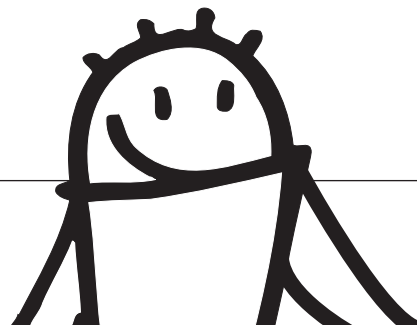
Se ha diagnosticado un problema de falta de “defensas” ante la incomunicación. En su caso, existen demasiados riesgos, ya que el acceso y

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 su red. Todavía no es grave, pero cualquier anomalía en la comunicación, daña considerablemente la salud de nuestra red.

*Entre 10 y 15 puntos:*

#### **RED CON SÍNTOMAS DE COMUNICACIÓN SALUDABLES**

Su diagnóstico es positivo, felicitaciones, 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 todo el mundo a todo. Tener un “buen clima” seguirá facilitando el trabajo en red.



## > RECOMENDACIONES

### **BLOQUE 3 / LA SOSTENIBILIDAD Y ORGANIZACIÓN DE LOS MEDIOS**

**Entre 0 y 4 puntos:**

#### **¡ALERTA! ES DETECTADO EL SÍNDROME DEL “SOLITARIO”**

Es un síndrome que se extiende entre redes donde una sola de sus partes impulsa el trabajo de toda la red. Las demás organizaciones se dejan guiar y no participan de forma decidida en el sostenimiento y organización de los recursos, tan necesarios para el funcionamiento de cualquier proyecto colectivo. Los objetivos comunes se traducen en tareas comunes (algunas de ellas imprescindibles). Por ello, les aconsejamos que inicien un tratamiento combinado del reparto de tareas, captación y gestión de todo tipo de recursos, animación compartida y equilibrio de esfuerzos entre las partes.

**Entre 5 y 9 puntos:**

#### **RED DESEQUILIBRADA**

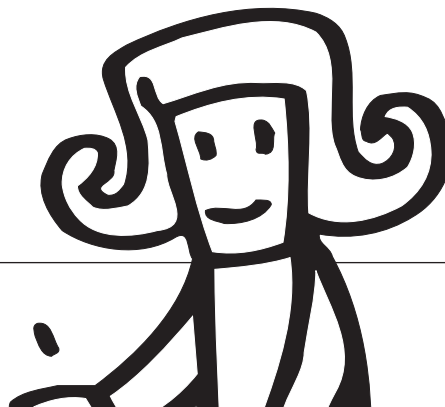
Se deben revisar los índices de organización y reparto de tareas. Especialmente alarmantes aquellos relacionados con la captación y gestión

de recursos. Se observa un desequilibrio entre las partes, en lo referente al reparto de tareas y el mantenimiento de la red. En ese caso debe iniciarse un tratamiento específico y continuado para implicar a todas las organizaciones de la red en la animación y dinamización de los espacios de coordinación, análisis, evaluación y decisión.

**Entre 10 y 15 puntos:**

#### **RED CON BUENOS NIVELES DE ORGANIZACIÓN**

En efecto, sus resultados demuestran que la estructura que les mantiene firmes y fuertes, está en una favorable situación respecto al reparo 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 cada cierto tiempo y no “dormirse en los laureles”. ¡¡Felicidades!!



## > RECOMENDACIONES

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

*Entre 0 y 4 puntos:*

#### RED CON CAPACIDAD “ANÓNIMA”

A la vista de estos resultados, parece que su red es más bien “anónima”. Podrá tener sentido para las organizaciones que la forman, pero carece de incidencia en el exterior. Es muy difícil que pueda seguir por este camino, su estado es grave. Es indispensable iniciar contactos y relaciones con el entorno, difusión de información y comunicación con otras redes. Se puede empezar por preguntarnos si tenemos necesidad de proyectar, difundir lo que es y lo que hace nuestra red.

*Entre 5 y 9 puntos:*

#### RED CON CAPACIDAD “LIMITADA”

Aunque se tiene en cuenta la información y comunicación externa, los índices no son los deseados. Es conveniente implicar al máximo de organizaciones 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 ponernos manos a la obra, prestar atención a las alianzas, relaciones y comunicación externa de nuestra red.

*Entre 10 y 15 puntos:*

#### RED CON CAPACIDAD “AMPLIFICADA”

Muy bien, felicitaciones por sus resultados. Parece que la actividad de su red está conectada, vinculada con otras iniciativas, entidades, etc. A eso le llamamos “amplificación”, porque de igual forma que nuestras organizaciones ganan en proyección gracias a nuestra red, la red gana en presencia mediante el contacto y la comunicación con el exterior ¡A seguir así!





## > BIBLIOGRAFÍA

CHADI M (2000). Redes sociales en el trabajo social. *Espacio Editorial. Buenos Aires.*

CHANG RY, KEHOE KR (1996). Reuniones eficaces: guía práctica para lograr reuniones más breves y productivas. *Editorial Granica SA; TEC Consultores.*

DE LA RIVA F (2003). Tejiendo redes asociativas: materiales de producción colectiva sobre la cooperación entre asociaciones. *Fundación Esplai.*

DÍAZ SALAZAR F (1996). Redes de solidaridad internacional: para derribar el muro norte-sur. *Editorial HOAC.*

FERNÁNDEZ BUEY F, RIECHMANN J (1995). Redes que dan libertad. Introducción a los nuevos movimientos sociales. *Editorial Paidós.*

IBARRA P, MARTÍ S, GOMA R (2002). Creadores de democracia radical: movimientos sociales y redes de políticas públicas. *Icaria.*

KECK ME, SIKKINK K (2000). Activistas sin fronteras *Editorial Siglo XXI.*

MOLINA JL (2001). El análisis de redes sociales. Una introducción. *Ediciones Bellaterra. Barcelona.*

VARIOS AUTORES (2002). Trabajo en red. *Revista Documentación Social. Cáritas Española.*

VILLASANTE TR (1998). Cuatro redes para mejor-vivir. *Ed. Lumen-Humanitas, Buenos Aires.*

## > ENLACES DE INTERÉS

DE UGARTE D.  
El poder de las redes.  
[http://www.deugarte.com/gomi/el\\_poder\\_de\\_las\\_redes.pdf](http://www.deugarte.com/gomi/el_poder_de_las_redes.pdf)

ITRIAGO MACHADO AL e ITRIAGO MACHADO MA.  
Las redes como instrumentos de transformación social.  
<http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/itriago.pdf>

JARA HOLLIDAY O.  
El trabajo en red: tejer complicidades y fortalezas.  
<http://www.intermonoxfam.org/cms/html/espanol/3344/el%20trabajo%20en%20red.pdf>

PEÑA I. La coordinación y el trabajo en red.  
<http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/pena1201/pena1201.html>

TAPIA G y EDWARDS R.  
Qué es una red. Redes desde la sociedad civil: propuestas para su potenciación.  
<http://iteso.mx/~gerardpv/inv1/quesred.htm>

## TÍTULOS DE LA COLECCIÓN

### Cuaderno práctico 1: **LAS REUNIONES**

*Cómo acabar de una vez con las reuniones aburridas.*

**Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldivar.**

*Fundación EDEX, 1998-2025.*

### Cuaderno práctico 2: **LOS PROYECTOS**

*Cómo convertir sus ideas en acción sin caer en el caos.*

**Carlos Paradas, Fernando de la Riva.**

*Fundación EDEX, 2000-2025.*

### Cuaderno práctico 3: **LOS EQUIPOS**

*Cómo trabajar en común sin tirarnos los platos.*

**Cristina Bustos, Antonio Moreno.**

*Fundación EDEX, 2000-2025.*

### Cuaderno práctico 4: **REDES ORGANIZACIONALES**

*Suma fuerzas para multiplicar resultados.*

**Fernando de la Riva, Antonio Moreno.**

*Fundación EDEX, 2000-2025.*

### Cuaderno práctico 5: **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

*No solo hablando se entiende la gente.*

**Lita Gómez Terrón, Antonio Moreno.**

*Fundación EDEX, 2000-2025.*

### Cuaderno práctico 6: **LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

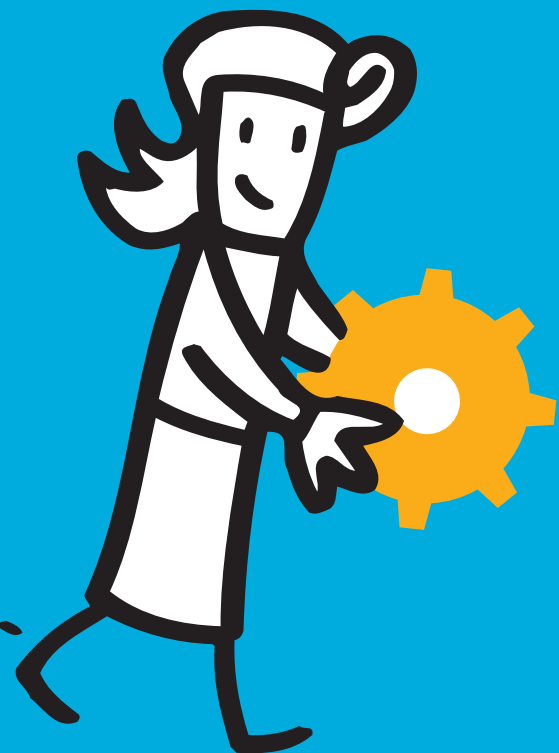
*O cómo mandar obedeciendo.*

**Francisca Casado, Lita Gómez Terrón.**

*Fundación EDEX, 2004-2025.*







**Fundación GlocalMinds, para un futuro regenerativo** es una organización de la sociedad civil que se enfoca en la formación de agentes de cambio y en la promoción de espacios colaborativos, adaptativos, flexibles y horizontales.

"*Cuadernos prácticos*" es una colección de seis herramientas sencillas y prácticas, centradas en otros tantos aspectos de la vida de las organizaciones y colectivos sociales, que han sido elaboradas con el objetivo de acompañar en su seno procesos de reflexión y capacitación que contribuyan a su fortalecimiento.

Este cuaderno se ocupa de las **Redes organizacionales**, una manera de actuar basada en la colaboración y el compromiso entre organizaciones, y en sus páginas se analizan diferentes formas de redes, se sugieren pistas para construirlas y fortalecerlas y se destacan las actitudes que facilitan sus procesos.

