

Aprendizajes en el trabajo en redes

Roberto Jaramillo, S.J. Delegado del Apostolado Social de la CPAL

Tomado de [CPAL Social Noticias, Enero 2016](#)

Presentación en Prezi: <http://www.cpalsocial.org/1056.html>

Cinco premisas fundamentales que dan marco a esta reflexión.

1. La RED no es lo que importa... lo que nos interesa es su utilidad / significado (*"usefull meaning"*: un sólo concepto, una sola realidad). REDES diferentes se usan para cazar diferentes presas, con diferentes medidas, con diferentes métodos.
2. Las REDES no son estructuras de gobierno, sino de dinamización y coordinación de esfuerzos en orden a ser más eficaces en nuestra acción con propósitos comunes.
3. Participar en una RED no es condición *"sine qua non"* de un buen trabajo o proyecto. No todas las personas, grupos o instituciones pueden (capacidades) o tienen (deben) participar en redes
4. Toda RED es falible y por lo tanto necesita cuidado, atención, dedicación; toda RED es mortal, y por lo tanto nace, crece y muere como todo organismo vivo.
5. Para TRABAJAR EN RED es necesario operar un cambio de paradigma, una verdadera metanoia personal e institucional: hay que trabajar en red desde casa (vivir enredado – to be networked) – *"lo nuestro tan importante como lo mío"*.

Actitudes básicas.

Disposiciones humanas personales y grupales / institucionales sin las cuales es imposible constituir una red – y no pasará de ser más que buenas intenciones, declaraciones y esfuerzos inútiles.

1. **"Empatía inteligente"** (EE 22) re-conocer y alegrarse con lo que el otro tiene y hace, siempre con disposición de aprender (no sólo de enseñar o demostrar lo propio)
2. **"Apertura cordial"** significa no sólo oír, sino escuchar lo que el Otro tiene para decirme. Eso implica una buena dosis de realismo respecto de sí propio (personal e institucional) sabiendo que sólo se va adelante en común

3. **“Paciencia proactiva”** para encontrar, reconocer, entender y aceptar ritmos ajenos y propios
4. **“Confianza”** en los dinamizadores y, al mismo tiempo cuidado y responsabilidad mutua: co-laboración

Estrategias para la organización.

1. Independiente de la forma o del fin de la red, es indispensable tener un “equipo dinamizador” y dos tipos de servicio: uno encargado de asuntos técnicos (no sólo tecnológicos) y otro de asuntos ejecutivos. La red necesita indispensablemente de esos dos tipos de personas: quien cuide de ella y quien sepa usarla. Una red rota es tan inútil como una red que no se usa: permanece vacía, no conecta nada, no coge nada, no es más que una idea de red, no existe como tal.
2. IDENTIDAD y MISION claras son indispensables. La identidad de una RED (como todo proceso de identidad) es un proceso de construcción hecho entre fronteras con otras redes e instituciones, y los límites de la propia experiencia de estar “enredado”. De ahí que haya un balance entre la fuerza y la cohesión interior (propias fronteras) y la apertura a reconocer las carencias (límites) propios y ajenos. Acciones simbólicas comunes son fundamentales: “performances” en reuniones, programas, logos, símbolos, acciones comunes, etc. La identidad compartida favorece y es favorecida, al mismo tiempo, con el intercambio de experiencias de información, metodologías y aprendizajes.
3. Identidad clara y fuerte, por un lado, y por el otro MISIÓN / FUNCIÓN claras; las dos son indispensables para darle permanencia a cualquier red. Ya hemos afirmado que la RED no es lo que importa e interesa; lo que importa es su misión y lo que interesa es su utilidad. Hay quien privilegia lo primero: la misión compartida como fundamento y justificación de la red; sin embargo cuando se trata del trabajo “enredado” (en redes diversas) hay que ser más pragmáticos y lo que interesa primeramente es su utilidad. El elemento del sólo sentido de “misión compartida” puede justificar, pero no garantiza por sí sólo la continuidad y eficacia de un trabajo en redes.
4. No temer al trabajo en red, sino promover la participación en redes diversas (en su amplitud y su forma de trabajo): eso implica querer y aprender a trabajar en esquemas de “trabajo multiactor”, lejos de protagonismos personales o institucionales, aportando cada uno desde su perspectiva y sus capacidades lo mejor de su experiencia. Una red no es un club: debe estar interconectada, no ser

auto-suficiente, debe ser curiosa, proactiva. Los hilos que la componen se extienden más allá de los nudos (alianzas) atados y deben permanecer abiertos para nuevas alianzas

5. Es muy importante SABER y QUERER ir más allá de las estructuras tradicionales verticales sin desconocerlas ni negarlas en su virtudes y sus derechos (especialmente cuando son estructuras de gobierno) pero reconociendo y respetando, unos y otros –hablo de los miembros de las redes, igual que los miembros de las estructuras de gobierno - las dinámicas amplias que atraviesan la dinámica del “enredarse” y trabajar juntos.
6. Fundamental es estar respaldadas por entes más amplios, por instituciones sólidas y creíbles, y no sólo apoyarse en los miembros de la red (por importantes que sean). En ese sentido contar con la confianza y recibir la misión de las estructuras de gobierno de las que se depende (sean las que sean) es fundamental para el desarrollo y la sobrevivencia de una red.

Estrategias para la dinamización.

1. Respeto y promoción de la subsidiariedad: no se trata de un esquema vertical en que un inferior recibe funciones y éstas técnicamente se le respetan, sino en el sentido de que en una RED nadie hace lo que el otro puede y debe hacer, no sólo porque es su responsabilidad sino porque también es su derecho. El trabajo en red debe promover las responsabilidades compartidas y así el sentido de pertenencia. El afán de protagonismo -de personas o instituciones- envenena el caminar de las redes, tanto como el afán de producir resultados inmediatistas sin la co-laboración de todos los miembros de la red.
2. Unión (no unidad, sino UNIÓN) en la diversidad: las diferencias enriquecen. Un nudo no puede reemplazar a otro, ni una línea tomar el puesto de la línea del lado. Los nudos demasiado fuertes, aunque en algún momento puedan ayudar, pueden ofrecer dificultad; los nudos demasiado débiles también son problemáticos porque se rompen fácilmente. Todos deben estar atentos a todos haciendo su propia parte y permitiendo que los otros hagan la suya. Es así como las diferencias se van convirtiendo en tensiones (literalmente) creativas.
3. Una forma de resolver esos conflictos es desarrollar el “poli-ritmo”, es decir: conseguir responder a las necesidades y urgencias del presente en el corto plazo, al tiempo que se va invirtiendo de manera común en la visión y la misión a mediano y largo plazo.

4. La confianza de los encargados del gobierno (sea la estructura que sea) permite y promueve la articulación (el enredo) en red de los ejecutores. Ese CRÉDITO (que hay que ganar, pedir, dar) ofrece un ambiente donde la cooperación y el compromiso mutuo son reales.
5. Las cualidades de los líderes de una red tienen que ver con: la autoridad intelectual / técnica, la sabiduría práctica, la capacidad de diálogo y de negociación, las capacidades de animar y fortalecer compromisos y relaciones.
6. Nos “enredamos” para cooperar y transformar la realidad; eso requiere tres cosas: tiempo (inversión de horas, esfuerzos y paciencia histórica), capacidades (a adquirir, instalar y dejar fructificar) y recursos (no inmediatistas). Triple esfuerzo de cualquier participante en la red; tanto de las de las organizaciones que la componen, como de la red misma y de los organismos que apoyan y/o financian.

Dificultades

1. Dependencia (o afán de protagonismo) de personas que ocupan servicios de coordinación.
2. Movilidad excesiva de quienes participan en reuniones e instancias de decisión; dificulta la continuidad y el desarrollo de gestiones.
3. Falta de tiempo (dedicación explícita, encargado, tarea por cumplir), de financiamiento y de condiciones técnicas para ejecutar actividades conjuntas.
4. Insuficiente comunicación interna y externa, y ausencia de agenda común.