

▶ XVI/Aumentando el impacto de las acciones: incidencia y trabajo en Red

¿Qué es trabajar en red? ¿Cómo y para qué asociarse? Redes complementarias y suplementarias a nivel local y regional

Este capítulo ha sido desarrollado en colaboración con Jimena Psathakis, Coordinadora de Desarrollo Institucional de la Fundación Cambio Democrático.

Las instituciones y organizaciones de la sociedad trabajan inmersas en un marco social. Muchas veces, este contexto y el trabajo de otras organizaciones, influyen directa o indirectamente en su labor. Por tal motivo, resulta necesario o beneficioso en diversas ocasiones trabajar en conjunto para la consecución de sus objetivos, misiones y visiones institucionales. A su vez, por medio de este trabajo en red, es posible alcanzar un mayor impacto de las acciones que se pretenden implementar.

El trabajo conjunto implica no sólo el vínculo con actores que trabajen temáticas similares al interior del país, sino también en el ámbito internacional. Este tipo de tarea permite muchas veces contactar y trabajar con actores de otro tipo, como

pueden ser municipios y empresas, que promueven que el trabajo de una organización no resulte aislado, sino que se maximice junto con las demás, alcanzando mayores niveles de impacto e incidencia.

Es importante identificar estas posibilidades de vinculación estratégica, de modo tal de conseguir un trabajo más eficiente en el cumplimiento de la misión y visión de la organización. Por tal motivo, al comenzar a trabajar con otra organización, siempre resulta útil entender el mutuo beneficio que se alcanza a través del trabajo en red. También es un punto a favor poder identificar a quienes tienen elementos que aportar y con los cuales sería interesante trabajar según los intereses de cada organización. De esta manera, se garantiza no sólo un alcance mayor, sino también la chance de contar con herramientas que permitan efectivizar la utilización de los recursos.

Sin caer en retóricas vacías, podría decirse que los beneficios y las ventajas del trabajo en red son varios. En primer lugar, la articulación en red permite generar a distintas organizaciones la complementariedad de características para abordar

un proyecto conjunto. En segundo lugar, facilita y estimula el acto de compartir conocimientos y esfuerzos en pos de una meta común. En tercer lugar, a través de las redes, las organizaciones llegan a conocerse en profundidad y así logran construir reputación colectiva, superando sus identidades y trayectorias particulares. Finalmente, en un mundo globalizado en donde existen superposiciones y densidad de canales múltiples, el trabajo en red fomenta la sinergia de intereses con el fin de incrementar la potencia de las actividades que desarrolla cada organización.

Es preciso entender que las organizaciones de la sociedad civil son susceptibles de cambios, tanto al interior de su estructura como del contexto en el cual están inmersas. Por tal motivo, puede ocurrir que una organización con la cual existe una vinculación estratégica no tenga más deseos de mantener dicha relación, ya que no le resulta conveniente dentro del nuevo marco en el cual se encuentra. Por ello es imperioso identificar y distinguir claramente entre una alianza y una relación estratégica. Una relación estratégica puede ser circunstancial, esto es, que benefi-

TERCERA PARTE

Aportes desde la práctica: construyendo desde la experiencia

cia a las organizaciones que están vinculadas. Por ejemplo, una relación entre dos organizaciones de la sociedad civil para presentar un proyecto a un donante.

Una alianza, en cambio, resulta una vinculación mucho más profunda y menos susceptible a modificaciones. Destaca un vínculo de confianza entre las organizaciones, que supone –en última instancia– un aval de trabajo mutuo. Así, una alianza se convierte en un valor intangible muypreciado, ya que la misma no sólo refleja el nivel de institucionalidad de la organización sino que también abre la puerta a nuevas oportunidades.

Una actividad coordinada por varias OSCs combina las capacidades de cada organización, que resulta de un valor mayor a la mera suma de las partes, donde cada una aporta en base a su *expertise* y se alcanza así un uso eficiente de los recursos, además de la generación de buenas y novedosas prácticas.

Trabajar en red no implica asociar muchas organizaciones y forzar sus misiones y visiones para que trabajen en un tema o área geográfica en particular, sino un punto de encuentro y contacto que da lugar a una construcción colectiva y a un trabajo que trascenderá al de la organización. Por esta razón, no resulta conveniente forzar alianzas con el fin de atraer

a los donantes; el propósito es fortalecer la institución, volviéndola más efectiva y eficaz en su labor, a través del contacto con la tarea, la experiencia y el conocimiento de otras organizaciones en el campo. Las redes y alianzas realizan un trabajo de incidencia en escala que le sería imposible afrontar a una OSC por sí misma, y mientras más organizaciones congregar en las redes, mayor será su capacidad de introducir temáticas en la agenda pública.

Sin embargo, se debería reconocer que siempre existen puntos de fricción entre los miembros de las organizaciones sociales y temas que eventualmente pueden provocar disputas como, por ejemplo, la competencia por fondos, créditos, reconocimientos y recursos humanos calificados. Empero, la cuestión del déficit de colaboración entre organizaciones de la sociedad civil –tantas veces señalado por las propias entidades– pareciera asentarse más en las limitaciones relacionadas con el cómo llevar adelante estos procesos que en un rechazo consciente de la idea de cooperar. El tema fundamental sigue siendo el cómo colaborar, y específicamente, de qué manera resultan más eficaces los intercambios para beneficiar las oportunidades que ofrecen las entidades de apoyo a las or-

ganizaciones de la sociedad civil.

En este último tiempo el trabajo en red, la gestión asociada, las alianzas, los *clusters* y otros tipos de modalidades colaborativas no sólo han demostrado su utilidad sino que se transformaron en un requisito casi obligatorio por parte de los financiadores. Esta demanda inició varios procesos forzados de agrupamiento de las organizaciones, no por su complementariedad o la suplementariedad de sus misiones y objetivos institucionales, sino como un medio, una mera formalidad para acceder a fondos. Aunque son visualizadas por otros como un modelo de articulación interorganizacional y se denominan a sí mismas redes, no generaron procesos de intercambio genuinos. En otras palabras, no se crearon vínculos basados en intereses comunes y estrategias acordadas en base a la confianza sino que surgieron “redes ficticias”. Estas redes artificiales, no sólo no duraron más allá del proyecto que encaraban juntas sino que muchas veces, por su misma debilidad colaborativa, no lograron culminar exitosamente la propia iniciativa que las había nucleado.¹²¹

Estas experiencias, algunas de ellas recientes, generaron varios aprendizajes que en honor a la brevedad de este texto no se enumerarán. Tan sólo se hará refe-

¹²¹ Jones, Mercedes, 2009, “*Las Redes como Articulación Social Estratégica. Prácticas de colaboración y circulación del conocimiento entre organizaciones sociales*”, Ponencia Congreso de Sociólogos de la Provincia de Buenos Aires, La Plata, Argentina.

rencia a un aprendizaje, muy básico, pero que vale la pena resaltar: las redes no se inventan desde un escritorio, ni desde un ministerio, ni pueden forzarse las afinidades. Las redes podrían nacer como respuesta a una coyuntura, de hecho es lo que ocurre muchas veces, pero para que funcionen debe existir coherencia entre los valores compartidos más allá de matrices ideológicas distintas, se debe sostener la vocación de encarar un proyecto en común incorporando capacidades administrativas junto con la profundización de los vínculos. Hay que trabajar duro, superar obstáculos y consolidar aquello que une por sobre todo lo que separa. En algún sentido, asociarse a partir de redes preexistentes es una estrategia que merece ser considerada.¹²²

Más allá del motivo a partir del cual se conforma una red, resulta evidente que cuando las entidades de la sociedad civil locales, nacionales y regionales se plantean encarar procesos de colaboración conjunta, unos de los primeros obstáculos que deben superar es el temor. El miedo a perder la identidad dentro de la red, a perder autonomía, a perder protagonismo, a perder contactos e influencia para cederlos a la red. Establecida la colaboración, la administración de los fon-

dos comunes logrados se transforma en otro desafío. Hay experiencias muy variadas y exitosas en este sentido. Pero el verdadero nudo de la cuestión radica en reconocer que pese a las dificultades, los beneficios que generan las redes superan ampliamente los costos y la inversión que permanentemente hay que realizar para que prosperen.

Una tendencia que se observa cada vez más entre la comunidad de organizaciones donantes tiene que ver con la necesidad de abordajes más integrales e inclusivos a las diferentes problemáticas. Es por esto que se ha vuelto más común observar que los donantes incorporan dentro de los lineamientos o requisitos para aplicar o solicitar un apoyo para un proyecto determinado, ya sea como un elemento adicional, o como parte central de la estrategia de la propuesta, el componente del trabajo en red. Este fenómeno puede observarse desde diferentes perspectivas. Por un lado está la necesidad de las instituciones donantes de optimizar su inversión y el de evitar superposiciones temáticas, de agenda o de financiamiento. Es por esto que las organizaciones financiadoras, solicitan que al momento de presentar una propuesta que aborde una temática específica, se trate de invitar o incorporar a to-

das aquellas organizaciones de la sociedad civil que están trabajando en el tema de modo de hacer presentes a todos los actores que trabajan en ese campo. Este es el caso de las redes de trabajo complementarias, en donde se reúnen por un interés común de una temática específica, distintas organizaciones de la sociedad civil. El otro caso tiene que ver con brindar un abordaje más integral ante una problemática dada, y no sesgada únicamente desde el problema específico que se tiene que apalear. Este es el caso de las redes suplementarias, en donde se convoca a organizaciones de la sociedad con diferentes saberes a modo de contemplar todas las aristas y realizar una intervención al mismo tiempo entrando por diferentes puntos focales.

El caso de las redes suplementarias o complementarias, pueden darse tanto a nivel local o nacional, como a nivel internacional. Esta tendencia viene consolidándose en los últimos años, si se mira el comportamiento de los Agentes de Cooperación Internacional. El concepto es el mismo, se trata de realizar un trabajo más eficiente y más enriquecedor ante una situación problemática dada. En estos casos, la institución donante es-

¹²² Información extraída del sitio Web de Gestión Social, Jones, Mercedes, 2009, “Desafíos de la Colaboración Social – Fuerzas en tensión y costos ocultos de la colaboración en Red”, Buenos Aires, Centro de Innovación Social, Universidad de San Andrés (UDES), en línea en <http://www.gestionsocial.org>, consultado el 27 de junio de 2011

TERCERA PARTE

Aportes desde la práctica: construyendo desde la experiencia

tará interesada en saber qué otras organizaciones de la sociedad civil participan de la iniciativa más allá de las fronteras del propio país en el que se actúa. Es muy común este tipo de abordaje, sobre todo para aquellas problemáticas que no respetan los bordes políticos de un país, como es en el caso del medio ambiente, la salud y todos aquellos males que no consideran los límites ni las fronteras. En esta oportunidad lo que se busca son enfoques o respuestas regionales a los males que afecten a una determinada porción de una población o un territorio, y en otra se busca generar acciones de concientización, de transferencia de conocimientos, buenas prácticas o experiencias, de un país a otro.