

# Las redes: un estilo de trabajo

por María Bonorino de Mejía\* y Eduardo Serantes\*\*

Trabajar en red es un estilo de trabajo que se caracteriza por la articulación de experiencias similares. Podríamos decir que constituye una alianza entre pares. El trabajo en redes tiene como objetivos principales la contención (juntarse para compartir las penas), el intercambio (juntarse para aprender cómo hicieron otros para resolver sus problemas), la capacitación (juntarse para capacitarse) y la gestión (juntarse para tener más peso relativo).

- **Contención:** sin duda, trabajar en redes significa dar lugar a que todos aquellos que trabajan en experiencias aisladas encuentren un espacio donde sentirse contenidos. Sólo el hecho de poder encontrarse es en sí mismo una contención. Es significativo que quienes participan de experiencias de trabajo en red evalúan como fundamental el hecho de sentirse acompañados en la tarea, de no sentirse solos, de tomar fuerza del ejemplo y experiencia de los otros. Recién cuando este proceso de contención está asegurado es cuando las redes comienzan a dar pasos importantes en su crecimiento.

- **Intercambio:** significa comunicación, información, compartir. El trabajo en red permite compartir todo tipo de información, lo que produce como efecto natural el crecimiento de todos, ya que al ser experiencias similares —desde los diferentes modos de organización hasta los recursos con los que se cuentan— comienzan a ponerse en común. Es a través de este intercambio que las instituciones se complementan entre sí. Las más nuevas inundan con sus fuerzas y aires nuevos; las más experimentadas muestran hasta dónde es posible llegar; las diferentes experiencias muestran los diferentes resultados, y es así como se forma una corriente de intercambio que va beneficiando a unos y a otros.

\*Vicedirectora de Cáritas Diocésana San Isidro

\*\* Director de Comisión Nacional de Cáritas Argentina

## LAS REDES: UN ESTILO DE TRABAJO

- **Capacitación:** ocupa un lugar fundamental en el trabajo en redes. A partir del trabajo en conjunto van saliendo los problemas comunes y la necesidad de capacitarse para mejorar la tarea y obtener mejores servicios. Las redes van obteniendo cada vez mejores niveles de capacitación, ya que la diversidad de las experiencias van aportando a la preparación de proyectos o programas de capacitación. Es importante hacer una mención especial, con respecto a la capacitación, para redes que agrupan experiencias de trabajo con población marginada o en riesgo. Estas capacitaciones tienen características especiales. Se refieren fundamentalmente a la articulación entre la experiencia y la teoría. Es de este modo como se produce el necesario aprendizaje que modifica la realidad, y es por esto que para lograr respuestas adecuadas a las necesidades de capacitación es necesario recurrir a capacitadores que tengan además de la preparación técnica adecuada, experiencia de trabajo en sectores marginales, de modo tal que puedan transmitir teorías y conocimientos adecuados a la realidad con la que trabajamos. En su mayoría, estas capacitaciones se realizan a modo de taller, con la participación activa de quienes concurren a ellas.

- **Gestión:** gestionar en conjunto permite obtener siempre mejores resultados. La gestión en conjunto beneficia a todos, ya que quienes tienen mayores capacidades las ponen a disposición de los demás. En la actualidad, la mayor parte de las fundaciones y empresas —e inclusive los donantes particulares— eligen colaborar con quienes trabajan en red, ya que esto no solamente les asegura una distribución más amplia y equitativa, sino que la red funciona naturalmente como control de gestión. Para gestionar en conjunto es necesario ir introduciendo diagnósticos comunes, lo que significa también un importante aporte a la búsqueda de soluciones globales. Por último, la gestión en redes modifica la vinculación con el Estado. El peso de representar a veces 20 o 100 instituciones permite por un lado mejorar las negociaciones, y por otro tener la posibilidad de ejercer un control sobre las políticas sociales y el uso de los recursos.

Hechas todas estas menciones, podríamos afirmar, que “compartir es más efectivo que competir”. Trabajar en red es compartir.

### **Dificultades en nuestras redes**

Para hablar sobre las redes y sus buenos resultados es necesario hablar sobre las dificultades y fortalezas de esta forma de trabajo. He-

## LAS REDES: UN ESTILO DE TRABAJO

mos sintetizado cuáles son sus objetivos. Ahora enumeraremos criterios importantes para tener en cuenta, en orden de lograr un buen trabajo en red y poder sostenerlo.

- **Diferentes tiempos:** para trabajar en conjunto es necesario respetar los tiempos de cada uno, que son diferentes. A modo de ejemplo, en una red interactúan grupos que no tienen siquiera una línea telefónica con otros que se comunican por e-mail. Todos son igual de importantes. Obtener consenso acerca de decisiones críticas lleva mucho tiempo y es necesario para que las partes mantengan el sentimiento de involucramiento. Trabajamos con grupos que toman sus decisiones de diferentes modos, y hay que esperarlos a todos, lo que necesita de mucha paciencia.

- **Conflictos intergrupales:** el trabajo en redes supone trabajar con grupos que tienen sus características y conflictos, y por lo tanto debe ser parte de la construcción de la red tener la decisión de reconocer la existencia de los conflictos y luchar para superarlos.

- **Conflictos de poder:** no siempre es fácil llegar a acuerdos entre todos los miembros. Es necesario para evitar los conflictos de poder y mantener una comunicación constante y transparente. Hay que tener claras las estructuras de liderazgo e involucramiento. Las decisiones deben ser tomadas por consenso y luego ser respetadas.

- **Comunicación:** podemos mencionar el tema de la comunicación como una dificultad, pero también como una fortaleza. Dado que la buena comunicación en las redes es vital, puede presentarse como una seria dificultad en los casos en que no esté pensada y no ocupe el lugar necesario para sostener la alianza. La comunicación debe ser fluida y constante, pero necesariamente verdadera y transparente. La información debe circular libremente. La confianza se va generando a través de la comunicación.

### **Fortalezas del trabajo en red**

- **Complementación:** trabajar en redes apoya la coordinación de esfuerzos, evitando duplicar acciones. Cada parte trae otras cualidades y capacidades. Así, por ejemplo, los grupos menos organizados van tomando el modelo de los más organizados. Las partes tienen la voluntad de asumir riesgos y recompensas en forma conjunta.

- **Creatividad:** las redes necesitan buscar modos creativos para lograr solucionar problemas mediante la interacción de personas o

## LAS REDES: UN ESTILO DE TRABAJO

instituciones con perspectivas diferentes. Es necesario buscar los puntos y objetivos comunes.

- **Crecimiento:** el poner en común los logros y las dificultades de las diferentes experiencias contribuye al crecimiento de todos los miembros; produce cambios en todos los niveles: en las personas que están trabajando en las experiencias, en las instituciones, en las redes y también en aquellos que les brindan recursos. La capacitación es otro modo importante de crecimiento.

- **Eficiencia y eficacia:** al trabajar en redes se responde de manera más eficaz a las necesidades que requiere la gente. Desde lo más sencillo —como es el reparto de alguna donación de alimentos— hasta lo más complejo —como la distribución de recursos económicos— se puede apoyar simultáneamente a varias áreas de trabajo (por ejemplo: educación, salud, alimentación). La reflexión y el aporte de todos facilita la toma de decisiones adecuadas y que por lo tanto serán sostenidas en el tiempo. Se abren oportunidades para compartir ideas, recursos, reproducir experiencias, datos estos que hablan de la utilización más eficiente de los tiempos y los recursos tanto humanos como económicos.

### **¿Qué es una red diocesana?**

Una buena manera de comenzar, refiriéndome al último punto tratado como fortaleza del trabajo en red, es distinguiendo la diferencia del concepto de eficiencia en una experiencia de Iglesia. No es el que comúnmente nuestra sociedad destaca. No tiene que ver solamente con la velocidad de los resultados sino con la profundidad de los mismos.

Teniendo en cuenta que el de las redes es un estilo de trabajo que se caracteriza por la articulación de experiencias similares, podríamos decir que una red diocesana es un espacio para compartir, coordinar criterios, esfuerzos y capacitación para mejorar los servicios que se prestan; gestionar en conjunto para lograr mejores resultados; reflexionar sobre nuestra tarea evangélica de asistir y promover a los más pobres fomentando la solidaridad. Una red diocesana es fundamentalmente un espacio de comunión.

### **El trabajo en redes como desafío pastoral**

Este trabajo de coordinación, descrito como un espacio de co-

## LAS REDES: UN ESTILO DE TRABAJO

muni3n, se convierte en la actualidad como un fuerte desafio pastoral. Tiene que ver con la totalidad del planteo de la nueva evangelizaci3n dentro de la Iglesia. Es interesante recordar una parte del texto de las Reflexiones sobre el S3nodo de Am3rica, escrito por Monseñor Jorge Casaretto<sup>1</sup>:

"Desde el Concilio hasta este momento, en la Iglesia se redefinieron oficios y estructuras. En estos ańos la comunidad eclesial ha intentado plasmar una nueva s3ntesis doctrinal y estructural. Una de las expresiones m3s interesantes de esta renovaci3n conciliar es precisamente el S3nodo de los Obispos, cuya misi3n es ser un 3rgano de consulta y colaboraci3n al servicio del Santo Padre en el gobierno de la Iglesia Universal".

Las redes ser3an 3rganos de consulta y colaboraci3n para, por ejemplo, las comisi3n nacional, las regionales o diocesananas.

"La finalidad del S3nodo es, por lo tanto, fundamentalmente pastoral. El S3nodo no se encaminaba hacia el debate teol3gico, no aparec3an corrientes ideol3gicas opuestas. Lo que se manifestaba con extraordinaria fuerza era la inquietud —en muchos casos transformada en sana angustia— de pastores preocupados por plasmar en la vida y cultura de Am3rica la s3ntesis teol3gico-doctrinal ya elaborada en los 3ltimos ańos. Por eso, las cuestiones que aparecieron con fuerza fueron los desafios pastorales".

La conformaci3n de las redes, con las caracter3sticas mencionadas en los objetivos, fortalezas y debilidades, intentan de este mismo modo evitar convertirse en espacios de debate ideol3gico —ya que se da por sentido el respeto por las diferencias—, y en su lugar compartir las experiencias y criterios comunes que van resaltando naturalmente y marcando el camino de los desafios pastorales en las 3reas en que se trabaja.

"¿C3mo encarar la exclusi3n social? ¿C3mo evangelizar las distintas culturas? ¿C3mo ocuparnos m3s evang3licamente de los numerosos migrantes? [...] Los desafios que est3n reclamando conversi3n, comuni3n y solidaridad. [...] Hace mucho tiempo le o3 al padre Moledo una frase genial. Estaba hablando a los j3venes y les dec3a: 'La Iglesia tiene la respuesta a las necesidades de ustedes: Jesucristo y su mensaje. Pero, ¿tiene todas las preguntas de ustedes?'"

Las redes sin duda ampl3an las posibilidades de tener las preguntas.

<sup>1</sup> Revista Criterio N° 2211, 19 de febrero de 1998.

## LAS REDES: UN ESTILO DE TRABAJO

### **Ejemplo de una red diocesana**

En la Cáritas Diocesana de San Isidro se comenzó a trabajar en forma de redes hace siete años. Manteniendo el trabajo agrupando a las Cáritas Parroquiales por su zonas geográficas (decanatos), se convocó también al trabajo por áreas. En la actualidad, con diferentes tiempos de existencia, existen cinco redes.

A modo de ejemplo relataré sintéticamente la historia de la Red de Jardines Maternales. En 1991 la Comisión Diocesana debía distribuir un subsidio nutricional dirigido a niños menores de tres años, que había sido gestionado y obtenido por la Comisión Nacional. Dado que se nos habían otorgado mil cupos, decidimos convocar a todos los jardines maternos de la diócesis que atendían a los menores más carenciados, de modo que en una reunión, con la participación de todos, pudiéramos definir cuáles eran los que más necesitaban el subsidio. Fue así que a dicha reunión asistieron representantes de 22 jardines, y con una dinámica participativa se logró poner criterios desde los cuales se pudo priorizar la necesidad, y a la vez conocer de manera rápida y compartida una primera visión sobre la situación real de estos jardines (aquí tenemos un ejemplo de participación y decisión con consenso).

A partir de esta reunión —y con la coordinación de una asistente social, cuyo sueldo era pagado por un aporte del subsidio que administrábamos— comenzaron a reunirse sistemáticamente los doce jardines que recibían la ayuda. Estas reuniones, en las que principalmente se compartían experiencias, problemas comunes y desafíos, mostraron tener cada vez más fuerza, dado que la presencia de las instituciones era casi total (aquí tenemos un ejemplo de contención).

A corto plazo, y viendo la riqueza de la experiencia del trabajo en conjunto, comenzamos a convocar a todos los demás jardines de la diócesis para que participaran de las reuniones mensuales, y fue así como a éstas les empezamos a llamar “reuniones de red”.

La necesidad de distribuir equitativamente un subsidio y luego administrarlo dio lugar al encuentro y al conocimiento de experiencias y problemas comunes. A menos de un año de haber comenzado con las reuniones, apareció la necesidad de capacitación. Para ello fue necesario elaborar un proyecto conjunto para obtener fondos, y esta fue la primera gestión de la red como tal (aquí tenemos un ejemplo de capacitación).

## LAS REDES: UN ESTILO DE TRABAJO

Los primeros talleres, dirigidos por una licenciada en ciencias de la educación con una larga trayectoria de trabajo en experiencias comunitarias, convocaron a todos los que de un modo u otro colaboraban, trabajaban o dirigían los jardines maternos. Estos encuentros de capacitación, con la participación activa de quienes concurrían, dieron lugar a un importante afianzamiento del grupo que conformaba la red. Me atrevería a decir que fue la capacitación el hecho de más impacto para la construcción futura de la tarea. La instrucción fue pasando por diversas etapas, y en la actualidad podríamos decir que ha habido posibilidades de capacitarse en todos los niveles y en casi todos los temas. Esto ha dado un crecimiento importante a las instituciones, mejorado sin duda la calidad de atención a los niños.

A medida que la red iba consolidándose, la gestión en conjunto comenzó a ser un hecho natural. Todos los recursos comenzaron a compartirse. Las donaciones se distribuyen en la red según las necesidades. Los proyectos dirigidos a buscar financiamiento para la construcción o el equipamiento se elaboran con asesoramiento dado desde la red y se gestionan en conjunto, lo que simplifica la gestión, le da más peso y obtiene más y mejores resultados. Año a año se trabaja para mejorar el diagnóstico, y la red tiene en la actualidad un programa de relevamiento de datos que permite en pocos minutos conocer las necesidades actuales de los diferentes jardines para estar en condiciones de gestionar en cuanto la oportunidad aparece.

Más importantes aún han sido los logros y beneficios de la gestión en conjunto con el Estado. Los criterios se elaboran entre todos; se buscan las estrategias para gestionar de modo tal que siempre haya una mayoría beneficiada. El diagnóstico ajustado y la representatividad real han permitido que en la actualidad todas las instituciones de la red tengan (si lo necesitan) algún subsidio de la Provincia que ayude a su sostenimiento. El diálogo con los funcionarios adquiere otra dimensión, ya que el peso de representar a 32 instituciones permite negociar de otro modo. En la red de jardines hay un responsable de gestión con el Estado que se comunica prácticamente a diario con los funcionarios responsables de los programas. Este diálogo permanente no sólo permite ir construyendo —en muchos casos, en forma conjunta con el Estado— las políticas sociales, sino que también posibilitan tener una cierta posibilidad de control de la gestión.

## LAS REDES: UN ESTILO DE TRABAJO

### **Area de Infancia y Adolescencia de Cáritas: una propuesta de trabajo en red en el plano nacional**

Cáritas está extendida en todo el país. Tiene una organización federal, desde el momento que sus núcleos fundamentales de decisión son las iglesias particulares, es decir las diócesis. Desde el punto de vista de la organización de algunos servicios y actividades, las diócesis se agrupan en regiones. Este modo de organización ha sido tomado en cuenta a la hora de plantearse un área de Infancia y Adolescencia, que procura construirse según el modelo de la red.

Los niños ocupan un lugar de particular relevancia en el ejercicio de la pastoral caritativa que la Iglesia realiza a través de Cáritas. Ellos son los más vulnerables —por ser niños—, y son doblemente vulnerables si pertenecen a familias pobres. Todo servicio que a ellos se les preste, y particularmente el que atienda a la satisfacción de sus necesidades básicas, será decisivo en el desarrollo de sus existencias personales y en la vida toda de la sociedad. Las actividades de Cáritas que tienen como destinatarios a los niños son muchas. En algunos casos se trata de programas dirigidos específicamente a ellos; en otros son servicios a las familias de las que forman parte y que los incluyen.

El objetivo del área es que esos servicios que presta Cáritas a los niños y los adolescentes atiendan a su desarrollo integral. Es decir, que cuando de una u otra forma los agentes de Cáritas se aproximen a una niña o a un niño, ese hacerse prójimo tenga la calidad necesaria.

Al encontrarnos, en noviembre pasado, para ver de qué modo era factible que este mayor compromiso de nuestra institución con los niños y adolescentes pudiera concretarse, surgió de modo claro la necesidad de construir una red. En efecto, se vio que el cumplimiento de ese objetivo implicaba:

- Compartir el conocimiento de las experiencias que realizan las Cáritas locales y otros grupos de Iglesia en el servicio a niños y adolescentes. Compartir el conocimiento de sus logros y dificultades.
- Compartir la información sobre programas y recursos.
- Establecer acuerdos para gestiones frente al Estado y otros organismos.
- Propiciar la reflexión común sobre la problemática de niños y adolescentes; definir un diagnóstico acertado sobre su real situación y las causas de sus problemas y alentar la formulación de respuestas, basadas en el respeto a su dignidad como seres humanos.

## LAS REDES: UN ESTILO DE TRABAJO

- Apoyar los esfuerzos para la capacitación de los agentes pastorales que se comprometen en el servicio a niños y adolescentes. Generar iniciativas con ese propósito.

- Dar respuesta solidarias a los problemas de los niños en determinadas regiones o en situaciones particulares. Un ejemplo de esto es la respuesta solidaria ante el drama de las familias que sufren las inundaciones.

- Dar espacio al protagonismo de los propios niños y adolescentes.

La organización que se plantea el área incluye la participación de:

- Referentes del área en las diócesis que acompañen la articulación de los trabajos que se realizan en las Cáritas parroquiales. Estos referentes se encuentran dos veces por año en su región y una vez por año en el nivel nacional.

- Referentes en el nivel regional, elegidos por los referentes diocesanos. Integran una red nacional de referentes regionales.

- Mesa de trabajo (con representantes de algunas diócesis que tengan mayor facilidad de reunirse), responsable del acompañamiento al proceso de formación y fortalecimiento del área y de la vinculación con la Comisión Nacional. Funciona con una secretaria ejecutiva de carácter permanente.

A partir de la pertenencia a la Iglesia y de estos propósitos comunes, aceptamos las naturales diferencias que sabemos existen y respetamos la diversidad de opiniones e intervenciones, valorizando la diversidad de experiencias. Coordinar no significa violentar la libertad individual o el propio genio de cada grupo. No es nivelar, no es sofofocar las expresiones propias ni la necesaria y deseable espontaneidad de la caridad. Es la voluntad de crear unidad en el respeto a la pluralidad de dones y a la diversidad de demandas. No es nivelación, sino comunión. De este modo las demandas son afrontadas más eficazmente y, a la vez, el trabajo de cada uno resulta valorizado.

Es digno mencionarse la valorización que hacen todos los involucrados en esta tarea del clima positivo, de encuentro, indispensable para fortalecer el vínculo con el grupo de trabajo y de los grupos entre sí.

Además de los encuentros en los diferentes niveles, se hace necesaria la creación de herramientas de comunicación continuada, tales como boletines informativos periódicos (en este momento se produce uno de frecuencia quincenal) que conecten a las diócesis compartiendo novedades que se producen en la problemática de la infancia

## LAS REDES: UN ESTILO DE TRABAJO

y la adolescencia; programas desde el Estado y/u organizaciones internacionales en los que pueden intervenir las Cáritas locales; reseñas de trabajos que se realizan en algunas Cáritas en particular, etc. La expectativa es participar en una red general de Cáritas que se conecte mediante el correo electrónico. Mientras tanto, se remiten las hojas informativas por correo.

Otro elemento de importancia en la conformación y el fortalecimiento del trabajo en red en el nivel nacional es el conocimiento lo más cabal posible sobre la dimensión del trabajo que se realiza. En este sentido, una tarea que se plantea el área es la elaboración de insumos para que en cada lugar se releve la situación de los servicios que presta Cáritas a niños y adolescentes.

La construcción de una red nacional implica la existencia de esta red en cada diócesis, aunque más no sea de un modo elemental. El primer esfuerzo es alentar la comunicación y la articulación entre las parroquias al interior de cada realidad diocesana.

Por otra parte, la Comisión Episcopal de Pastoral Familiar ha invitado a Cáritas a coordinar el trabajo con el área de Niños y Familias en riesgo, dependiente de dicho órgano episcopal. Invitación que también ha formulado a la Comisión de Pastoral Social.