

## EL TRABAJO EN RED: TEJER COMPLICIDADES Y FORTALEZAS

Oscar Jara Holliday <sup>1</sup>

Escribiré esta propuesta de reflexión desde las enseñanzas de mi propia experiencia en las redes en las que he participado en los últimos veinte años. Muy particularmente desde la experiencia de la red centroamericano-mexicana de educación popular ALFORJA, creada en 1981, de la que me correspondió ser su coordinador hasta 1998<sup>2</sup>.

Nuestra red nació a partir de cuatro puntos de confluencia fundamentales: *un contexto sociopolítico dinámico y convocante; una práctica y actitud de compromiso desinteresado; una disposición al aprendizaje compartido y una modalidad de acción operativa y no burocrática*, posibilitaron que los equipos humanos de nuestras instituciones pudiéramos comenzar a vivir intensamente la experiencia de compartir el desafío de aportar a construir lo inédito, desde el aprendizaje y puesta en común de nuestras prácticas y pensamientos (énfasis en la idea de compartir un desafío común y de generar una dinámica de mutuo aprendizaje).

Nos tuvimos que articular para poder responder a ese desafío que nos superaba a cada cual individualmente. Y lo fuimos haciendo intensa, pero lenta y cotidianamente; sin apresurar estructuras organizativas; compartiendo generosamente todo lo que cada quien traía en sus alforjas; asumiendo tareas y responsabilidades enormes con la convicción que juntos las podríamos enfrentar airosoamente: inventamos programas de formación y capacitación, recorrimos las zonas rurales y urbanas, hicimos investigación, recuperación histórica, producción de material educativo, talleres, seminarios, encuentros... Fuimos entretejiendo complicidades y haciendo nudos con nuestras fortalezas, al punto que, sin darnos cuenta o diría, casi sin proponérselo, llegamos a tejer la **Red Alforja** como espacio de encuentro, trabajo conjunto y proyección estratégica desde un formal 28 de mayo de 1981 en que le dimos nombre, hasta

---

<sup>1</sup> Director General del Centro de Estudios y Publicaciones Alforja de Costa Rica, ([www.alforja.or.cr/centros/cep](http://www.alforja.or.cr/centros/cep)) y coordinador del Programa Latinoamericano de Sistematización del Consejo de Educación de Adultos de América Latina, CEAAL ([www.alforja.or.cr/sistem](http://www.alforja.or.cr/sistem))

<sup>2</sup> ALFORJA no es una sigla. Es como se llaman a esas bolsas (de cuero, paja o tela) dobles, que los campesinos de muchos países llevan al hombro o sobre caballos, mulos o burros, llevando sus provisiones, herramientas, semillas, libros... su sentido de instrumento para el intercambio de un lugar a otro nos inspiró para llamar así a nuestra red.

el día de hoy en que la historia es demasiado larga para seguir siendo contada en este texto...<sup>3</sup>

Desde esta práctica fundante y tomando como referencia otros espacios en los que nos ha tocado participar, ofrezco el siguiente punteo de proposiciones para –ojalá- animar el debate colectivo, crítico y participativo de este seminario:

1. El trabajo en red es *una forma de hacer las cosas*, que supone ir “tejiendo” relaciones, aprendizajes, complicidades, avanzando “de nudo en nudo” hasta tener constituido un espacio común, abierto y diversificado, en el que se puedan ir sumando nuevas iniciativas, propuestas y empeños.
2. El trabajo en red supone dar énfasis al *proceso de construcción de los espacios de encuentro y acción común* y no a la estructura organizativa, la cual deviene en secundaria y en función de la dinámica de los procesos y sus necesidades (que son dinámicas, multidimensionales y complejas). No se trata, pues, de hacer redes para “lanzarlas” y “pescar” a otros y otras (personas o instituciones), sino de convocar a participar con iniciativas creadoras en el proceso de construcción de la dinámica en red.
3. Es indispensable tener *objetivos o metas estratégicas* comunes, que supongan desafíos a lograr con el esfuerzo conjunto. Objetivos o metas estratégicas, significan resultados cualitativamente diferentes a los que tenemos hoy respecto a una determinada situación.
4. El factor dinamizador del trabajo en red está jalonado por los objetivos o metas estratégicas y no por el trabajo en red en sí mismo. No tiene sentido la red hacia dentro, sino en función de lo que se haga “en red” *hacia afuera*, su eficiencia y su eficacia. Por eso la forma y la intensidad que tome el trabajo en red dependerá de cuánto podamos incidir en transformar la situación que nos sirve de punto de partida hacia el objetivo planteado.

---

<sup>3</sup> Actualmente la Red está integrada por CEASPA (Centro de Estudios y Acción Social de Panamá) que es la sede regional; CEP (Centro de Estudios y Publicaciones Alforja de Costa Rica); CANTERA (Centro de Educación y Comunicación Popular de Nicaragua); CENCOPH (Centro de Comunicación Popular de Honduras); FUNPROCOOP (Fundación Promotora de Cooperativas de El Salvador); SERJUS (Servicios Jurídicos y Sociales de Guatemala); IMDEC (Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario de Guadalajara). Ver: [www.alforja.org](http://www.alforja.org) y [www.alforja.or.cr/centros/cep](http://www.alforja.or.cr/centros/cep)

5. Trabajar en red supone tener formas diversas de *coordinación operativa*: en las que cada quien aporta lo que le es más propio y sobre lo que más sabe, a través de acciones, proyectos y líneas de trabajo concretas. Sin acción, los “nudos” de la red “se aflojan”.
6. Trabajar en red supone, por lo anterior, *respetar y aprovechar las diversidades*. Ellas constituyen un factor de fortalecimiento, en la medida precisamente que se respeten y aprovechen y no se impongan unas particularidades sobre otras. Por eso, es importante el debate, la planificación y la fundamentación de los propósitos y acciones, así como la especialización de tareas, para posibilitar la complementariedad de esfuerzos y capacidades.
7. No debemos dar por supuesto que -por principio- todas las personas y organizaciones reunidas en torno a un propósito general estamos ya de acuerdo en todo. Hay que *promover la explicitación de todas las ideas y visiones* para encontrar las coincidencias que dan identidad al trabajo en red. Pero también para conocer y procesar las divergencias. Poner atención a éstas, pues resolverlas puede ser una gran fortaleza e ignorarlas puede ser una gran trampa. Los “consensos baratos” o rápidos, son enemigos del trabajo en red. A la larga, un disenso no procesado se puede convertir en factor de conflicto que estalla precisamente por haberse contenido en tensión latente mucho tiempo.
8. Por otro lado, esforzarse en *encontrar todos los puntos de convergencia posibles*, buscando construir *consensos básicos* incluyendo, pero superando “acuerdos mínimos” basados en el criterio que nadie tiene toda la verdad ni todo el error y –por lo tanto- debemos siempre poner atención a “la parte de acuerdo” que puede tener con mi posición la de otra persona u organización.
9. Impulsar una *dinámica y un espíritu de aprendizaje* mutuo. Ello implica disposición a compartir lo que cada quien sabe, pero también disposición de escuchar para aprender de lo que otros y otras saben. Es importante, por ello, una acción reflexiva crítica y autocrítica, que nos posibilite no sólo intercambiar descripciones o narraciones de las experiencias particulares, sino compartir las enseñanzas que dichas experiencias nos

dejan. Esta tarea, producto de un proceso de sistematización –como reflexión crítica sobre la propia práctica- es fundamental para alimentar un trabajo en red, pues va posibilitando construir un pensamiento propio compartido, a partir de los aportes de cada quien.

En este sentido, el trabajo en red significa en lenguaje de Paulo Freire, la constitución de *condiciones* y *disposiciones* para el aprendizaje. Crear, ante cada contexto práctico un “contexto teórico” que permita producir un conocimiento crítico de lo vivido: de sus características, interrelaciones, raíces y exigencias.

10. Es muy importante impulsar *procesos y mecanismos de acumulación de la experiencia*: llevar registros y colectivizar memorias de lo realizado, sintetizar los acuerdos, dejar constancia de las evaluaciones y planes. Muchas veces, por no realizar estos procedimientos, se repiten los errores y no se construyen nuevos “escalones” desde donde avanzar a nuevos desafíos. Esta es la base para un proceso de sistematización de las experiencias, entendida como apropiación crítica del proceso vivido, para extraer sus aprendizajes.
11. El proceso de construcción del trabajo en red no es lineal ni regular; es asimétrico y variable. Por ello, es fundamental *mantener una dinámica comunicativa muy intensa*, que alimente las posibilidades de estar en contacto, de aportar y de recibir aportes, utilizando todas las formas y medios posibles: escritos, electrónicos, encuentros personales, etc, para “seguir el pulso” de los acontecimientos y colectivizar las propuestas y decisiones.
12. Cuidar que todo lo que se haga *sea transparente* hacia el conjunto, sin temor a visibilizar los errores o dificultades. No existe trabajo en red posible, si no está basada en la confianza mutua. Pero la confianza no se otorga gratuitamente, la confianza se construye como parte de una relación (y se pierde, también). La honestidad, franqueza y disposición a la crítica consolidan las relaciones de una red.
13. Considero necesario *contar con formas e instancias de animación y coordinación*. El trabajo en red no funciona por sí solo, sino como producto de iniciativas, propuestas, reacciones, acuerdos y discrepancias,

que son capaces de ser convertidos en planes de acción. Cuanto más distribuidas estén las tareas de animación y coordinación, con más reparto de responsabilidades, el trabajo en red será más dinámico y será más “propio” de todos quienes participan. Sin embargo, tener ejes o espacios centrales de referencia -que no signifiquen puntos autoritarios o permanentes de decisión- es fundamental para contar con lazos de contacto de referencia común. No creo en las redes disgregadas de iniciativas aisladas que ocasionalmente usan un paraguas común y pretenden ser tan “democráticas” que no aceptan que nadie tome iniciativas de coordinación y articulación de conjunto. Creo en relaciones horizontales, democráticas y mutuamente exigentes, donde cada quien contribuye en igualdad de condiciones, pero donde también existen roles (y responsabilidades sobre las que hay que rendir cuentas) de conducción, animación, orientación, articulación y decisión.

14. En el trabajo en red circulan también *relaciones de poder*, al igual que en todos los ámbitos de la vida. Pero esas relaciones de poder no tienen que ser las que predominan en nuestras sociedades capitalistas, inequitativas, excluyentes y autoritarias. Pueden ser relaciones de poder democráticas y sinérgicas, es decir, donde el poder de cada quien alimenta más poder en los demás y en el conjunto. Donde las capacidades crecen con posibilidades para todas las personas y grupos que participen y no sólo para un grupo que ejerce e impone sus decisiones. Relaciones donde la conjunción de nuestras capacidades da como resultado mayores posibilidades de acción que las que tendríamos aisladamente y en las que salimos de cada encuentro y de cada tarea, enriquecidos y enriquecidas con nuevos recursos para enfrentar nuevos y más complejos desafíos.
15. En síntesis, el trabajo en red implica *una cultura y una visión de transformación* y es expresión de ella. Por eso podemos hablar de la red como una cultura organizacional. Pero no sólo como noción general o teórica, sino como creación cotidiana que atraviesa tanto los espacios de existencia y trabajo institucionales, como los personales. En definitiva, el trabajo en red nos exigirá poner de nuestra parte lo mejor que tenemos, contribuyendo así a nuestro propio crecimiento como personas. De esta manera, podremos ser capaces de transformarnos a nosotros y nosotras mismas como personas, en la medida que estamos

comprometidos en procesos transformadores de las relaciones sociales, económicas, políticas y culturales del contexto en el que nos ha tocado vivir.

Los desafíos de esta época son inmensos y van más allá de la tradicional lucha por la justicia, la equidad, la paz y los derechos humanos. En este siglo XXI, signado por contradicciones y dinámicas planetarias, marcado por el predominio de un modelo económico, social, político y cultural no universalizable ni sostenible, demanda a quienes creemos en que otro mundo es posible, que también trabajemos con otra cultura política y construyamos otras relaciones de poder en todos los terrenos en que nos encontremos. Con otra ética, con el centro en el ser humano y una conciencia planetaria, el trabajo en red puede convertirse en una opción eficaz y eficiente para realizar cambios a nivel local y a nivel global. Desde el trabajo comunitario, la organización sectorial, el establecimiento de comunicaciones electrónicas con todo el planeta, la articulación de organizaciones, instituciones y movimientos sociales, el trabajo en red (persona a persona o conectados en el ciberespacio), se nos presenta como una posibilidad significativa para enfrentar la exclusión social y construir ciudadanías globales y locales en cualquier rincón del planeta.