

El trabajo en red. Reflexiones desde una experiencia

Raúl Castillo Trigo

Psicólogo y educador social

El presente escrito surgió de una ponencia elaborada para el Foro de Bienestar Social 2008, de la Diputación Foral de Alicante. Se pretende, con este artículo, hacer un esfuerzo de sistematización de una experiencia de trabajo en el ámbito de la exclusión social que surge con la visión de crecer en, desde y con las redes de su entorno. La idea fundamental que se quiere transmitir es la de la necesidad de incluir en los desarrollos de red los espacios más cercanos a las personas excluidas. Éste es el valor añadido que podemos aportar las personas que trabajamos en la atención directa. Desde este presupuesto fundamental, también se elabora el recorrido que hemos seguido en la construcción de redes comunitarias, así como algunos de los aprendizajes con los que nos hemos llenado en este caminar.

1. Presentación

1.1. El mundo, el sistema, se conoce desde sus límites, desde su periferia, desde su espalda

El título de este epígrafe es una cita de Horkheimer¹, y es una buena referencia para situarnos en el contexto de esta reflexión. En un primer término, porque la mayor parte de las ideas que dan contenido a estas páginas han sido vertebradas desde este lugar, desde la espalda social de este corpus común que reconocemos como nuestro; ese lugar del que nos acordamos en momentos en los que el dolor aprieta y que tantas y tantas veces permanece olvidado.

Sin embargo, en este escrito queremos hablar desde una espalda tan presente como una forma de envés, o de cruz, como el reverso que nos contiene, de la misma manera que cualquier otra de las partes de nuestra anatomía. También somos espalda, y aun siendo éste un lugar atípico desde el que alzar la mirada, también desde aquí podemos acceder a nuestra corporalidad común, a nuestro común bienestar. En todo caso, será responsabilidad de quienes transitamos por esta piel escondida a la mirada cotidiana transmitir la realidad que se nos revela, y que será tan necesaria para la construcción y el mantenimiento de la salud del común denominador, o cuerpo compartido.

En general, mi experiencia de trabajo en el ámbito de intervención social ha tenido –aparte de otras muchas– dos notas comunes. Por un lado, las personas destinatarias/participantes de los proyectos en

¹ Horkheimer, M. *El espacio social en Ocaso*, Barcelona, Anthropos, 1986, pág. 108. Citado en García Roca, J. (2006), “Memorias silenciadas en la construcción de los servicios sociales”, *Cuadernos de Trabajo Social*, nº 191, págs. 197-212.

los que he trabajado, por su situación –ya sea vital, o contextual–, se encontraban afectadas por procesos de exclusión, y en muchas ocasiones, de profunda exclusión. Por otro lado, mi acercamiento se ha llevado a cabo desde estructuras de intervención directa, y la mayor parte del tiempo, desde un espacio de proximidad, desde ‘sus’ espacios, espacios que, con el tiempo, he podido reconocer también –en la medida que he dejado una parte de mí en ellos– como míos.

Fundamentalmente ‘armo’ esta reflexión desde este contexto de intervención. Un acercamiento que, en cuanto a disciplina, se ha articulado desde los parámetros de la educación social especializada, y también, la mayor parte del tiempo, desde una combinación de educación de calle, educación comunitaria y de adultos, menores y familia, en barrios como el de Entrevías, en el sur de Madrid o, sobre todo, el de San Francisco, en Bilbao.

Toda esta acotación tiene que ver con la idea de que el lugar desde el que he tenido la oportunidad de ver la realidad es un lugar muy concreto, con sus límites y con sus posibilidades de visión. Por un lado, con esto quiero resaltar la cercanía a la realidad como un valor añadido, no tanto en lo que refiere a esta aportación –que también–, sino en lo que tiene de reconocimiento a todas las personas que, como yo, coincidimos en este espacio común. Quisiera resaltar, desde este afán de construcción social que poseemos –compartiéndolo siempre con las personas participantes/destinatarias que nos dan sentido–, una suerte de mirada, en todo caso, necesaria para una intervención social que quiera responder a lo que dice ser su planteamiento. Por otro lado, también quiero reconocer en esta mirada el defecto propio del lugar parcial del que surge, no tanto por su condición tendente a la deformidad como por su carencia y necesidad de complementariedad con tantas otras visiones presentes en la intervención.

2. Dos consideraciones iniciales

2.1. Los procesos de exclusión trascienden el ámbito individual-familiar

“El concepto de exclusión que se extiende en Europa permite incluir tres aspectos claves de esta concepción de las situaciones de dificultad:

su origen estructural, su carácter multidimensional y su naturaleza procesual, dinámica. La tradición francesa de análisis sociológico, de la que parte el término exclusión, entiende que éste es un proceso social de pérdida de integración que incluye no sólo la falta de ingresos y el alejamiento del mercado de trabajo, sino también un debilitamiento de los lazos sociales, un descenso de la participación social y, por tanto, una pérdida de derechos sociales” (Fundación Foessa, 2008).

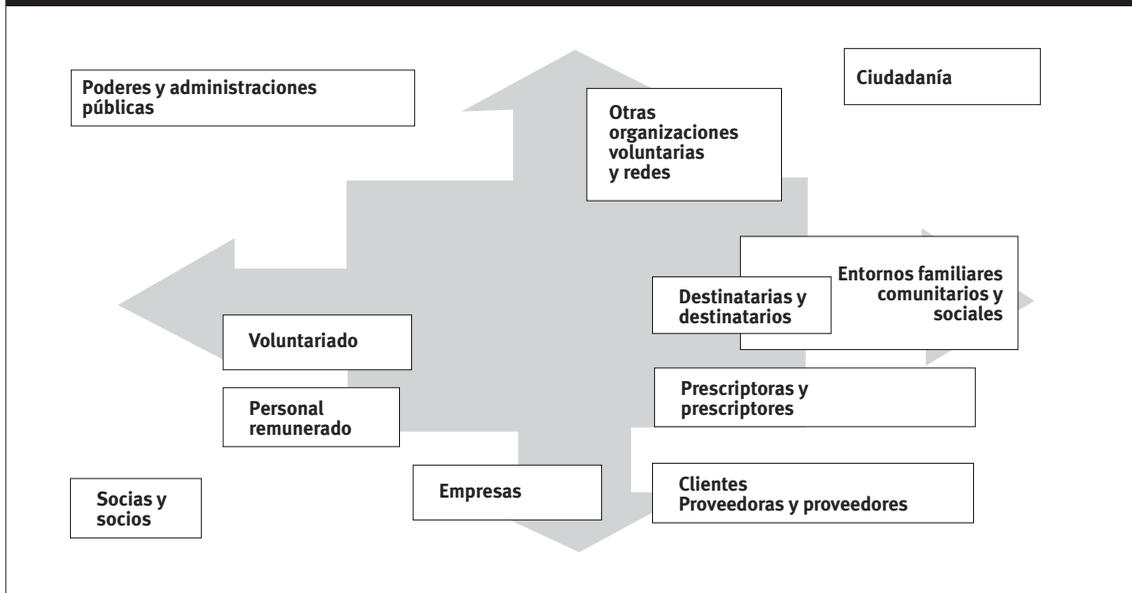
Con esta definición, queremos hacernos una idea de la complejidad del ‘fenómeno’ al que nos enfrentamos. Queremos recordar su trascendencia más allá del alcance de respuestas parciales, que no comprendan los diferentes planos que se citan. Apuntamos esta definición en el inicio de este escrito por cuanto entendemos que, en la actualidad, en el ámbito en el que trabajamos se está viviendo una tendencia de respuesta cada vez más fragmentada, centrada en dimensiones micro, relacionadas con intervenciones con personas y familias en un marco de resolución de problemáticas. Éste va a ser uno de los motivos por los que consideramos que el trabajo de red tiene un papel fundamental a la hora de desarrollar espacios de complementariedad y, sobre todo, de construcción conjunta.

2.2. La necesidad de ser complementarios

“No podemos pretender abordar o resolver sólo a nivel micro, mediante la construcción y reconstrucción de vínculos (en una vida individual, en una familia, en un barrio), problemas de carácter macro en lo que tiene que ver con acceso a recursos y derechos [...] Sin embargo, la acción macro desde lo público se queda corta en la lucha contra la exclusión social y la promoción de la calidad de vida porque no penetra en los espacios microsociales que resultan sin duda claves para la inclusión social y el bienestar de la gente” (Fantova, 2007).

Continuando con la misma idea, queremos adentrarnos en la complejidad del entramado de intervención social en el que estamos trabajando. Hoy día nos encontramos con un diseño de servicios cada vez más tupido y ramificado. El Gráfico 1 ilustra acertadamente la estructura de servicios en la que estamos enmarcados.

Gráfico 1. Componentes de una red



Fuente: Fantova, 2006.

Debemos recordar que la historia del desarrollo de nuestro sistema de servicios cuenta con una juventud de una bisoñez casi sonrojante. Podemos citar el periodo de reinstauración de la democracia como el inicio de un desarrollo sistemático y moderno. Estamos hablando de 30 años, en los cuales hemos pasado de una visión totalmente esperanzadora en la construcción de unos caminos de respuesta a las carencias sociales, a un tiempo en el que cada vez está menos clara la dirección que se ha de seguir, dada la magnitud y fragmentación de la construcción. Se ha pasado en este periodo de las instituciones totales (inclusas, psiquiátricos) a una estructuración muy compleja de servicios, dentro de un sistema que aún se está configurando y que quiere constituirse en uno de los pilares fundamentales del Estado de bienestar, en el mismo plano que el sistema educativo o el sanitario.

En este tiempo, la tendencia hacia la especialización ha sido uno de los motores fundamentales de desarrollo de este sistema. Esta tendencia, tan necesaria de cara a ofrecer una respuesta acorde a la complejidad, se ha desarrollado desde claves de matriz demasiado centradas en los parámetros de la gestión. La lógica de la división del trabajo en muchas ocasiones se ha enfrentado con la necesidad de ofrecer respuestas más globales e integrales en la solución de los problemas. Hoy día es demasiado común la 'disección' de las personas en exclusión mediante servicios diferenciados. Cuando me relaciono con un joven desde un servicio de justicia, habré de contactar con el servicio que atiende a la misma persona desde una perspectiva de reducción de consumo, sin olvidar el contacto con la unidad de

base en relación a la renta básica, o a cualquier otra 'porción' de individuo que se ha de atender. Es bien cierta la necesidad de realizar una atención especializada en cada uno de estos contextos, sencillamente porque será imposible (y quizá indeseable) tornar al servicio 'total' que comprenda una respuesta 'completa'; sin embargo, no deja de ser una opción metodológica con implicaciones ideológicas relevantes y que dificulta los abordajes que buscan responder a la persona como un todo. En este contexto, el trabajo de las redes se convierte en una necesidad de cara a entretejer los huecos de una integralidad, sin la que nos quedamos, en muchas ocasiones, vacíos de significatividad para las personas a las que atendemos.

La acumulación en este espacio de intervención social de diferentes metodologías y marcos de intervención es cada vez más patente, sin que, por otro lado, exista una clara estratificación entre unos y otros. Frente al sistema sanitario, en el que los médicos ocupan la cúspide de la pirámide (al menos en su ámbito de intervención directa), el sistema de servicios sociales es compartido por múltiples abordajes, entre los que destacan fundamentalmente el trabajo social (unidades de base) y la educación social (con un reciente proceso de colegiaturas repetido a lo largo de todo el Estado), sin olvidar significativos espacios de intervención por parte de psicólogos (bien sean especialistas en determinados enfoques, o integrados en servicios que no sean de su ámbito), sociólogos o abogados. En este sistema en constante redefinición (para bien y para mal) no existe un liderazgo definido, y sí un espacio compartido de intervención, en el que la tendencia se encamina hacia el

desarrollo de cada uno de los marcos de intervención por separado y, a veces, en franca rivalidad. Éste es otro de los motivos fundamentales por los que el aporte de la red se hace indispensable.

Finalmente, debemos tener en cuenta el momento crucial en el que se encuentra nuestro sistema de servicios sociales. Si anteriormente nos referíamos a la juventud de este sistema en construcción, ahora queremos apelar a la importancia de atinar con el camino más certero en un momento en el que los últimos desarrollos (Ley de Dependencia, nuevas leyes de servicios sociales), nos están ubicando en una mayor centralidad con respecto a los pilares fundamentales del Estado de bienestar (sanidad, educación, empleo). En este momento, coincidente con la mayor crisis económica de nuestra limitada historia en su punto álgido, es fundamental propiciar el funcionamiento en red como un eje transversal en el ámbito de los servicios sociales en general, y en el trabajo en exclusión en particular.

3. El trabajo en red. Consideraciones previas y desarrollo

Una vez elaborada una pequeña justificación de por qué entendemos que es imprescindible el trabajo en red, pasamos a desarrollar lo que entendemos por red y cómo funciona. Vamos a partir de una de las muchas definiciones de red que existen y que consideramos muy cercana al modelo que se defiende en este escrito:

“Las redes son, antes que nada, formas de interacción social, espacios sociales de convivencia y conectividad. Se definen fundamentalmente por los intercambios dinámicos entre los sujetos que las forman. [...] Las redes son sistemas abiertos y horizontales, y aglutinan a conjuntos de personas que se identifican con las mismas necesidades y problemáticas”².

“Las redes, por tanto, se erigen como una forma de organización social que permite a un grupo de personas potenciar sus recursos y contribuir a la resolución de problemas [...]. Su lógica no es la de homogeneizar a los grupos sociales, sino la de organizar a la sociedad en su diversidad, mediante la estructuración de vínculos entre grupos con intereses y preocupaciones comunes. De alguna manera, las redes implican un desafío a la estructura piramidal, vertical, de la organización social y proponen una alternativa a esta forma de organización que pueda hacer frente a las situaciones de fragmentación y desarticulación que se vive en la actualidad” (Rizo, 2006).

² Yo me fijaría en los aspectos positivos al hablar de objetivos comunes.

Una vez definido el concepto, vamos a hablar de dos cuestiones importantes antes de entrar en la creación y el desarrollo de las redes. Y lo vamos a hacer desde la perspectiva de la que venimos, que no es otra que la atención directa y en un espacio de exclusión social. Son dos cuestiones previas que consideramos que, aun no siendo propiamente construcciones de red (al menos en el sentido estricto que queremos expresar) son, de alguna manera, imprescindibles para cimentar su construcción.

Por un lado, está la idea de que, para entrar en una red, uno debe tener algo que ofrecer, un contenido, un aporte diferencial. En el caso de los que nos movemos en este tipo de ámbitos, el aporte no es otro que la conexión y el vínculo con la realidad, el barrio y las personas, la inserción en las redes naturales. En este sentido, adelantamos dos pasos que deben ‘densificarse’ (dotarse de contenidos de densa realidad) si es que se quiere llegar a caminar los siguientes. Por eso, empezaremos con la idea de intervenir siendo parte de las redes naturales, y continuaremos con la de fortalecer y hacer viables los espacios de coordinación.

Por otro lado, deberemos tener en cuenta que el objetivo de una red no es, de por sí, juntarse (cierto es que será uno de los objetivos, pero no el único); el objetivo común nos trasciende, y por eso nos aglutina, y no es sino en la medida que caminamos hacia él cuando estamos realmente construyendo redes. Las redes nacen con un PARA QUÉ, y crecen y tienen sentido en la medida en que caminan hacia ese horizonte.

3.1. Ser parte de sus redes, creando capital social

El punto de partida, el contenido que aportamos, para iniciar un trabajo de creación o participación en una red nace, en nuestro caso, de la capacidad que tengamos o no para establecer un vínculo real y significativo con las personas destinatarias/participantes de nuestros programas y con el lugar que habitan. En la medida en que podamos integrarnos en las redes que existen en el barrio, en la medida en que seamos capaces de formar parte de su capital social, entonces podremos contener un aporte que enriquecerá desarrollos posteriores.

Debemos tener en cuenta que el lugar en el que nos queremos hacer presentes ya posee sus propias dinámicas y redes, y que nuestra relación, nuestros servicios, se ofrecen en un marco en el que nuestra significatividad va a depender de la capacidad que tengamos de integrarnos en esa red sin dejar de ser quienes somos. Es evidente que no podemos pretender formar parte de una red de relaciones naturales cuando partimos de creaciones formales y, en la mayoría de los casos, estandarizadas; sin embargo, sí que podemos aprovechar(¿nos?) del caudal de

apoyos que suponen las redes naturales que dibujan el telar de los barrios.

“[...] la red social, las relaciones de apoyo, no requieren de la presencia de grupos ni de instituciones. Son redes espontáneas, implícitas, asumidas, extendidas, no formales, variables. [...] la ayuda no se decide de antemano, no se planifica: no se busca a quién ayudar, se aporta la ayuda cuando surge la situación. Por otra parte, y puesto que son relaciones de apoyo espontáneas, no surgen ante la ausencia de otros apoyos institucionales. [...]. Simplemente la gente se apoya ante las dificultades (dificultades que en buena parte son impuestas por las instituciones, como es el caso de las trabas y exigencias de documentación o la negación de derechos básicos)” (Díaz, 1999)³.

Esta descripción, tomada de un análisis centrado en las redes de apoyo de inmigrantes realizado por Beatriz Díaz, ejemplifica muy bien las dinámicas de las que parten las personas con las que queremos crear una vinculación sinérgica. Estas redes serán más o menos tupidas, más o menos formales, pero van a estar ahí y, en la medida en que nos ‘enfrentemos’ a realidades más alejadas de nuestro espacio normativo, aparecerán más ocultas e ininteligibles a nuestra visión. Por ello necesitaremos más tiempo y cercanía, para poder identificarlas y ser identificados y aceptados como un aporte interesante para ellas.

Cuando Putnam (2003) conceptualiza la idea de capital social, habla fundamentalmente de confianza, reciprocidad y cercanía como elementos claves para su creación. De la misma manera, cuando Granovetter (1973) define los elementos fundamentales para determinar la fuerza de un vínculo, establece que “es una (probablemente lineal) combinación del tiempo, la intensidad emocional, la intimidad (confianza mutua) y los servicios recíprocos que caracterizan a dicho vínculo” (Granovetter, 1973). Éstas son las ‘herramientas’ de las que nos vamos a servir a la hora de ‘trabajar’ esta vinculación. Son claves sencillas en su formulación, pero muy complejas de mantener y llevar a la práctica. Sin embargo, son de una eficacia contundente cuando se saben utilizar y se les da el tiempo necesario para germinar.

Concretando en estos términos nuestro aporte diferencial, queremos recordar que la presencia de muchos de nosotros en contextos cada vez más alejados de la normatividad vigente tiene un sentido de cercanía a unas realidades cada vez más convulsas y

³ Beatriz Díaz, en este lúcido y certero trabajo, escribe muchos pasajes en los que define concretamente a que nos referimos cuando hablamos de redes naturales y cómo son éstas las que nos ubican en un determinado lugar de significatividad.

que –aun sin contar con el agravamiento de la crisis actual–, de no ser tomadas en consideración, pueden devenir en explosiones de carácter similar a las ya vividas en lugares no demasiado lejanos de nuestra geografía⁴.

Por último, queremos reseñar que el trabajo en red no va a ser únicamente un ingrediente de mejora de nuestra forma de trabajar. Queremos también que signifique una oportunidad para las personas que integran y con las que construimos nuestros programas. La exclusión tiene, en la mayoría de los casos, un componente muy fuerte de aislamiento con respecto a otros espacios sociales y a otras personas diferentes. La pérdida de esta riqueza es una pérdida fundamental, entre otras cosas, de oportunidades y de vivencias. Es por esto por lo que queremos plantear las redes como una contracorriente frente a estas tendencias.

Cuando desde el vínculo creado ofrecemos a las personas encuentros con otros, por ejemplo, cuando plantemos propuestas en las que las personas entran en las dinámicas del barrio en una clave de participación (en fiestas, encuentros, incluso estudios), cuando son las personas las que presentan nuestros programas ante otros, cuando planteamos intercambios con otros proyectos, o con grupos de personas de perfil similar o (mejor) diferente, estamos en la línea de romper este aislamiento, y será de nuevo un elemento de contenido que podremos rescatar y que facilitará la creación de redes.

3.2. La coordinación

El segundo paso que hemos de tener en cuenta antes de plantearnos la entrada o participación en red, a nuestro parecer, será el de reforzar las coordinaciones imprescindibles para un desarrollo integral de nuestro trabajo. En la línea de lo expresado anteriormente, la coordinación es un espacio fundamental, en el que nos jugamos mucho en relación a la integralidad del trabajo en exclusión. Frente a la fragmentación de la multiplicidad de enfoques y

⁴ “En Gran Bretaña, las peleas entre pobres, calificadas de interétnicas, son corrientes, y a menudo acaban en llamas. En Estados Unidos, la no integración de hispanos y negros provoca explosiones urbanas con cierta regularidad. En Alemania, la situación es muy tensa, y los incendios de viviendas de inmigrantes ocurren con frecuencia. En Holanda y Bélgica, los conflictos de identidad pueden encender el odio en cualquier momento. En Italia, los problemas de integración son inmensos, pero la tradicional porosidad de la sociedad permite, de momento, disimular la marginalidad de los nuevos pobres. Y finalmente, España como gran interrogante. La llegada masiva y rápida de los inmigrantes plantea el problema del derecho a la residencia y a la nacionalidad. Pero la demanda de integración es muy fuerte. La cólera que surge del racismo y de la exclusión urbana que hay en el país puede ser neutralizada a través de una verdadera educación ciudadana” (Naïr, S., “Una lección para todos”, *El Periódico de Catalunya*, 13-XI-2005 [también disponible en <www.ierem.com/IMG/pdf/Una_leccion_para_todos_13.11.2005.pdf>]).

prácticas, la coordinación nos ofrece un primer punto de vista para alcanzar una visión más global y, por tanto, más centrada, una respuesta cercana a la realidad.

Pero la coordinación no ‘funciona’ por el mero hecho de existir. Es común para nosotros la experiencia de espacios de coordinación que perviven por el mero hecho de la necesaria lógica de su existencia. Aquí volvemos al punto anterior: la coordinación tiene su sentido si uno puede aportarle algo al otro y, para ello, no basta únicamente con recoger la información que se nos ofrece por estar posicionados en el lugar que estamos, sino que cada servicio deberá poner en común lo que cada uno tiene de aporte diferencial. En nuestro caso, será el conocimiento cercano y el vínculo; en el caso, por ejemplo, de las trabajadoras sociales, será –además de su vínculo– su conexión con otras redes de servicios; o en el del psicólogo, su visión desde su especialidad concreta.

En este punto, volvemos a traer a colación la idea de la necesidad de poner en valor los vínculos también dentro de los procesos de coordinación. Al fin y al cabo, las coordinaciones son espacios en las que se comparte información, se valora y se toman decisiones con respecto a personas que no están ahí, que se conocen por ser destinatarios/participantes de nuestros servicios, y con los que se puede, o no, haber desarrollado una relación vincular. Sin embargo, la coordinación sin este lazo de unión se puede convertir en un proceso ajeno a las personas para las que, en último término, tiene su sentido. Es cierto que, en algunas ocasiones, esto deberá ser así, pero, en la mayoría, el vínculo es posible y necesario no sólo para lograr una mayor eficacia a la hora de llevar a cabo las decisiones que se tomen, sino fundamentalmente a la hora de valorar de una manera atinada –contando con el punto de vista de la persona interesada– la situación de la persona, familia o grupo de personas. En definitiva, si queremos destinar nuestros esfuerzos a facilitar cambios significativos (que tengan un significado para las personas), la única manera de hacerlo será partiendo de sus significados y siendo para ellos parte de un nuevo contexto de significatividad.

Otro punto que se ha de valorar se relaciona con la jerarquización de las coordinaciones. Entendemos que, en su mayoría, forman parte de una estructura estratificada y, de alguna manera, jerarquizada de relaciones. El que un educador posea una relación fuerte con una persona destinataria en el marco de una coordinación con trabajadoras sociales, o técnicos en muchas ocasiones, no es definitorio a la hora de aportar soluciones, pues prevalece generalmente la opinión de las trabajadoras sociales o de los técnicos intermedios por un mero hecho jerárquico. Evidentemente, esto no es siempre así y, en otras muchas ocasiones, tiene todo el sentido que lo sea (a mayor jerarquía, en general, mayor posibilidad de

visión estratégica); sin embargo, proponemos en estos contextos una jerarquización más centrada en la funcionalidad que en la jerarquía formal. Cuando nos reunimos en estos espacios, contamos con la riqueza de varios enfoques y posibilidades de intervención. Será en la medida en que pongamos en valor esa fuerza cuando aprovechemos todas las posibilidades que la coordinación nos puede ofrecer.

También destacaremos la coordinación como un espacio dinámico, en el que el juego de la formalidad y la informalidad⁵ va a tener un papel crucial a la hora de hacerlo eficaz y perdurable. Será tan necesario para el buen desarrollo de la coordinación el clima de cooperación como la estructura formal, la periodicidad, la eficacia de las reuniones y demás.

Finalmente, recogemos la idea de que, en muchas ocasiones, es desde los espacios de coordinación desde donde nacen muchas de las redes en las que hemos participado. La constancia de un compartirse desde la diferente visión de cada uno, y en contacto con diferentes fragmentos de realidad, nos lleva a la necesidad de trascender lo que hacemos por separado y –más allá de compartir información y caminar juntos con las mismas personas– crear espacios comunes en forma de red, de unión, de construcción conjunta.

3.3. Construyendo juntas y juntos. Las redes

3.3.1. Creando espacios de convivencia a través de la actividad

Éste es, a nuestro modo de ver, el primer nivel del trabajo en red, el más cercano y, sin embargo, muy accesible y básico a la hora de buscar espacios de encuentro.

Recuerdo una de las primeras experiencias de trabajo a este nivel, en un momento en el que las asociaciones de voluntarios y profesionales que trabajábamos con menores éramos varias y, a menudo, coincidíamos en la intervención con los mismos chavales. El hecho de irnos encontrando, acercando, intercambiando información, compartiendo cafés (fase informal) fue derivando en la idea de hacer algo conjunto, que nos implicara a nosotros y a las personas con las que estábamos trabajando. De ahí salieron, como en tantos otros lugares, unas jorna-

⁵ Estamos hablando de un juego de ida y vuelta, de un camino que se ha de construir con opuestos no tan opuestos. En relación a esta idea, José Emiliano Ibáñez plantea lo siguiente: “las redes informales, si quieren mantenerse en el tiempo buscando objetivos no puntuales, tienen que apoyarse en ciertas redes organizadas, y, por el contrario, si las redes organizadas no quieren quedarse en estructuras cerradas y/o burocráticas, necesitan estar enlazadas en redes informales abiertas y significativas” (Ibáñez, J. E., *El ‘trabajo en red’ de los colectivos sociales* [disponible en www.pangea.org/jei/soc/c/e-trabajo-red-mmss.htm]).

das infantiles. En el marco más cercano, al menos conozco tres experiencias similares, de las cuales dos continúan llevándose a cabo.

En este espacio, tienen valor los dos niveles apuntados en el título. Es tan importante el encuentro como la actividad. Es tan importante salir de las dinámicas propias y de las propias redes para enriquecerse con el encuentro, como que aquello que vayamos a hacer salga bien y cumpla sus objetivos.

De nuevo, hablamos de dinámicas que se nutren unas a otras. Si estamos vinculados a nuestra realidad, si traemos un ‘aporte diferencial’ a esta propuesta de encuentro, nos será más fácil implicar a más personas en este empeño. De la misma manera, el hecho de encontrarnos y de hacer juntos se convertirá en el mejor aporte para mantener fluidas nuestras redes de comunicación información y coordinación.

En este nivel de elaboración de redes, como en todos los demás, pasaremos por *varios momentos o fases*:

1. Encuentro y búsqueda del objetivo común.
2. Elaboración de acuerdos y estructuras para tejer la red que hace posible la consecución de los objetivos planteados.
3. Puesta en marcha del plan de trabajo acordado.
4. Evaluación

El recorrido será casi lineal, y quizá lo que se pueda mantener es una estructura –en el caso en el que acuerde dar periodicidad a la actividad– que conecte con el reinicio para la próxima vez.

Los ejemplos de actividades de unión, además de las lúdicas (conexión nada desdeñable con la vitalidad de las personas de los barrios) pueden tener relación con dinámicas de carácter grupal en su más variada dimensión, desde talleres de autoconocimiento hasta espacios de crecimiento cultural o sesiones de conocimiento de otras realidades. En todo caso, nos centraremos en los proyectos que incluyan entre sus objetivos el fomento de la relación y que nos permitan también a nosotros relacionarnos desde otro lugar, tanto con las personas de otras entidades como con el barrio o con las personas participantes/destinatarias.

3.3.2. Respuestas, encontrar las puertas abiertas de la realidad

Éste es el desarrollo más propio de las redes que se construyen en nuestra dimensión de intervención. En él se evidencia la necesidad de trascendernos para conseguir juntos algo que solos no podemos alcanzar. En este sentido, quiero recordar sinergias como las que han llevado a crear tantos y tantos ser-

vicios y respuestas. Es cierto que hace unos años era muy habitual, al menos en el tejido social del que vengo, la creación de respuestas organizadas a problemas de y, sobre todo, desde las comunidades. Me gusta recordar el proceso de creación del barrio del Pozo del Tío Raimundo, por el recuerdo de sus calles cuando habité en sus cercanías, que nació de sus chabolas y organizó a toda una comunidad en pos de una vivienda digna y un barrio de todos.

Son tiempos lejanos, y quizá las dinámicas que vienen desde abajo son, hoy día, más difíciles de llevar a la práctica que los desarrollos verticales que nacen de las nuevas leyes o de los nuevos reglamentos. Y, sin embargo, sigue siendo necesario recurrir a la creación de respuestas nuevas a necesidades nuevas.

Recordar experiencias muy actuales, como las de un servicio de atención a menores inmigrantes que a los 18 años salen de las residencias en las que están acogidos, y que pululan por diversos servicios, los cuales, llegado el momento, deciden hacer causa común y lanzar (por pura necesidad) un nuevo servicio que atienda a estos ‘adultos legales’ en la urgencia de buscar un mejor acomodo en su nueva situación. También pueden ejemplificar esta dimensión de la red todo tipo de proyectos de creación conjunta nacidos de la lectura de la realidad desde el nivel que sea y que engloban a varios en un ímpetu común. La creación de un proyecto formativo desde varias entidades que no ven salida a los jóvenes con los que trabaja desde los recursos al efecto, el nacimiento de un centro para niños en un barrio con un interesante aumento demográfico con el esfuerzo de varias asociaciones y el apoyo municipal...: como éstos, podríamos mostrar muchos otros ejemplos.

Esta dinámica de creación a partir de la realidad deberemos valorar dos elementos fundamentales que se imponen ante nuestra presencia: el aislamiento, la fragmentación, por un lado; y la rapidez y la complejidad de la realidad, por el otro. Hoy día, en muchas ocasiones, los desarrollos de intervención están más pendientes de sí mismos, de sus metodologías e identidades propias, que de la realidad. Es una tendencia peligrosa, pero muy cierta, a la vez que muy lógica si tenemos en cuenta las razones de la gestión y la estratificación necesaria y derivada de tanta complejidad en el entramado de la intervención social. Uno de los problemas que acarrea esta tendencia es el del alejamiento de las realidades que han fundamentado su emergencia y, con ello, la lentitud derivada a la hora de responder a sus necesidades. La realidad está cambiando a un ritmo vertiginoso. Ayer, estábamos en la cresta de una ola de expansión económica, y hoy, somos pasto de la peor de las crisis. Estos vaivenes en los lugares más cercanos a la espalda del mundo tienen traducciones muy directas, y nos dejan sin capacidad de reacción, dada su inquietante rapidez de cambio.

La experiencia de golpearlos varias veces con una misma piedra, de conectar con otros que ven lo mismo y, desde ahí, buscar la implicación de cuantos más mejor, elaborar proyectos y programas que den salida a las necesidades de las personas y sus comunidades.

Finalmente, consideramos que, además de responder, será importante no perder el pulso de lo cotidiano. En esta línea sitúan los espacios de encuentro que van más allá de la pura coordinación y más allá de la idea de responder y abrir puertas y caminos. De esta manera, se concretan estructuras como las comisiones vecinales, o los espacios de encuentros sectoriales e interdisciplinares. Nos parece oportuno, en este punto, resaltar de nuevo la importancia de aglutinar a cuantas más personas mejor dentro de una estructura dinámica. Desde nuestra experiencia, cuando estos espacios se nutren de perfiles muy cercanos y conectados entre sí, tienen el peligro de acabar monopolizando la verdad y presentándose como una exigencia ante otros estamentos. Es importante la identidad como colectivos, pero, de nuevo, optamos por la posibilidad y por el encuentro de sinergias. También es importante en estos espacios la conexión con los descritos anteriormente. Si una comisión que se centre cierto sector no es capaz de propiciar espacios de coordinación fluidos, no surte de ideas para la respuesta efectiva a las necesidades, o no proporciona una mayor fluidez a las relaciones entre agentes, acabará por erigirse en un lugar testimonial, casi en el sentido estricto de la palabra.

3.3.3. *Crecimientos: hacia nuevos horizontes*

Pero el desarrollo del trabajo en red no concluye en la respuesta a una demanda o necesidad concreta; puede ir, si se desea y se cree en ello, mucho más allá.

A veces, la realidad, sus urgencias y durezas no es la que nos motiva a unirnos para responder y sortear los problemas con los que nos enfrenta. En la actualidad, la intervención social está muy centrada en esta perspectiva, en esta tensión entre demandas y necesidades. Sin embargo, proponemos volver al terreno de las potencialidades. De la misma manera que, cuando estamos con las personas destinatarias/participantes de nuestros proyectos, nos negamos a mirarlos como problemas y a mirarnos como solucionadores, nos negamos a mirar la realidad únicamente como un cúmulo de problemáticas a las que tenemos que responder. Las experiencias de trabajo encapsuladas en una mirada exclusivamente pragmática nos cortan las alas de imaginar otras posibilidades.

Como ya advertía Marcuse, el hombre no puede únicamente quedarse en la dimensión de “lo real” (con

la pequeña porción de aprehensión de ésta a la que somos capaces de llegar), de “lo que es”; existen otras dimensiones, y entre ellas, la de lo “que puede ser”. Sin llegar a Tomás Moro, podemos y debemos poner la mirada más allá de “lo real” (entendamos por esto lo que entendamos). En nuestra experiencia, los espacios de creatividad, de imaginación y, sobre todo, de sinergias pueden ofrecer retos y perspectivas con las que nunca habríamos contado.

Como construcciones concretas de este tipo de red, podemos destacar experiencias como la de los huertos sociales comunitarios, nacidos en algunos lugares del empeño articulado de asociaciones de vecinos, recursos sociales y administraciones; un campo de trabajo en el que las personas presas cuidan a ancianos en una residencia; jóvenes de barrio formados para trabajar en ámbitos educativos; encuentros de opuestos, víctimas y condenados; metodologías innovadoras (*world café*); o los bancos del tiempo. Este tipo de planteamientos no dejan de rescatar una y otra vez la misma idea: que cuando las personas nos juntamos y creemos que la sola unión ya es un aporte, podemos crecer hacia horizontes de ‘suma positiva’, en la que podemos ganar todos.

En este apartado, queremos también destacar el esfuerzo por ir más allá de la tendencia hacia la atomización disciplinar, como parte de un horizonte de encuentro. Por eso, cuando hablamos de red, tanto en éste como en los demás niveles, nuestra propuesta va a tender hacia la transdisciplinariedad que, en términos de Fantova (2006, pág. 6), se define como aquello que pasa “cuando el proceso de compartir competencias y tecnologías lleva a una integración entre las disciplinas, y las funciones de las personas (cada vez más polivalentes) tienden a basarse más en el proyecto que en su profesión original”.

No podemos dejar de reconocer la fluidez y la riqueza de sinergias, como las de encontrar abogados en espacios educativos, o personas con recorrido educativo en espacios de gestión. Es ciertamente enriquecedor, un juego de suma positiva, en el que, lejos de perder la especificidad de cada enfoque de intervención, se enriquecen los enfoques de los demás y el propio.

3.3.4. *Conocimientos*

“Un buen profesional, una persona competente, vale tanto por lo que ‘sabe’, como por las ‘relaciones’ que tiene. Una cosa sin la otra pueden funcionar aisladamente más o menos de manera eficaz, durante más o menos tiempo, pero su combinación aumenta el potencial personal, el impacto y la proyección social” (Dorado, 2006).

Como última aportación, como último desarrollo, queremos destacar las redes nacidas para recoger el

saber en que cada uno de nosotros empezamos a ser, o ya de hecho somos, expertos. Cada vez se tiene más en cuenta, en los ámbitos de construcción del conocimiento, las aportaciones de personas y entidades que, por su cercanía de pertenencia o de trabajo directo, se encuentran más directamente vinculadas a la realidad. Éste es un buen motivo y una buena oportunidad para hacerse cargo de nuestra experiencia y ponerla en valor en estos espacios; y en el caso de no surgir, para tener el arrojo de crearlos por cuanto estamos ciertos de que tenemos algo que contar.

Como se sugería en el encabezamiento, la cuestión del saber como un producto exclusivo de las personas dedicadas al binomio formación-investigación se queda pobre en los actuales enfoques de gestión del conocimiento. En estos enfoques, se valora cada vez más la aportación de las personas implicadas en acciones transformadoras, así como de los propios destinatarios de dichas acciones. En esta línea, podemos recoger las llamadas recibidas para participar de una u otra manera en estudios, en investigaciones y alguna que otra reunión político-sectorial. Por ello, hemos sido requeridos también como mediadores para acercar a las personas destinatarias/participantes a estos espacios.

Sin embargo, en este apartado queda mucho por hacer. El fortalecimiento de la conciencia de nuestro propio valor y, sobre todo, el esfuerzo por sistematizar los conocimientos que la práctica nos va ofreciendo con el día a día siguen siendo tareas pendientes. Llegar a ser capaces de construir un *know how*, un saber hacer, fundamentado, basado en los conocimientos, pero, sobre todo, en la experiencia, y ser capaces de hacer valer ese aporte en redes de aprendizaje compartido son retos que guían nuestro caminar.

Pero será importante, en este apartado, acotar que, en la medida en que hablamos de ‘conocimientos’, queremos referirnos a la importancia de la acción transformadora que deviene del propio hecho de dotar de nombre a la realidad. En la raíz del hecho transformador, está el verbo con el que construyamos los cimientos del mundo que queremos transformar, la palabra que define el origen desde el que iniciamos el camino. En este sentido, creemos que participar en redes de conocimiento debe tener, desde un inicio, un sentido de praxis, no únicamente por la funcionalidad de los desarrollos posteriores que puedan surgir, sino más allá, por el hecho mismo de la fundación del conocimiento como acto inicial⁶ y necesario de construcciones más cercanas a la realidad y a su posibilidad de ser más humanizadora.

⁶ En este sentido, no podemos olvidar dos de los trinomios más importantes en la metodología de la intervención, a saber: VER-juzgar-actuar, y acción-REFLEXIÓN-acción.

Es por eso por lo que, quizá, la inquietud más importante en relación con esta dimensión de las redes de conocimiento tiene que ver con la capacidad, o mejor, con la incapacidad cada vez más manifiesta de producir un conocimiento compartido con las personas destinatarias/participantes de nuestros programas (sobre todo, cuanto más inmersas están en procesos de exclusión). En la medida en que no seamos capaces de acercarnos al mundo en una suerte de interpretación conjunta, en la medida en que no seamos capaces de encontrar juntos a la palabra que signifique y dé valor al mundo que recrea, estaremos faltando a la realidad y lejanos a su superación transformadora. De la misma manera, en la medida en que, desde la convivencia, la vinculación y la cercanía, tomamos contacto y creamos un espacio de intersección que nos permite construir algo común, podemos comenzar a crear conocimiento juntos; y es bien cierto que este conocimiento –cómo perciben la intervención que se realiza sobre ellos; cómo explicamos nuestra visión; cómo valoramos, cribamos y determinamos las necesidades más significativas, y los problemas más sentidos– es un aporte densamente diferencial, con el que poder regar las redes de conocimiento no sólo relevantemente, sino sencillamente, de una frescura contagiosa.

4. Algunas consideraciones finales

4.1. Para que sean posibles estos desarrollos, se requiere de condiciones para nacer, pero no nacen sólo por unas buenas condiciones

No podemos olvidar que el trabajo en red hoy día no deja de ser un añadido a la tarea que se nos consigna de manera palmaria. En general, son pocos los recursos o entidades que recogen el trabajo en red como una tarea dentro de las funciones consignadas, equiparable, por ejemplo, a la intervención directa, o a la recogida de memorias. Más allá de los equipos nacidos para facilitar estos espacios de red, o equipos de alguna manera experimentales que recogen este contenido como parte fundamental, son pocos los que pueden concederle un espacio de tiempo y dedicación que pueda responder a alguna de las casillas por las que se subvenciona (canal de financiación por excelencia⁷) nuestro trabajo.

A este condicionamiento, hemos de unir la realidad de encontrarnos con un sector de intervención social en el que las condiciones laborales, pese a encon-

⁷ “Respecto a los canales de financiación, no existen grandes diferencias ni por subsectores, ni por otras variables. El principal (y en ocasiones único) proveedor de fondos es la administración pública (71,6% de los fondos), ya sea a través de subvenciones (57,3%) o de convenios y concertaciones (14,3%)” (Ados Consulting, *Condiciones de trabajo en el tercer sector de intervención social*, serie Informes Extraordinarios/Txosten Bereziak, Vitoria-Gasteiz, Ararteko, 2008, pág. 90).

trarse en un proceso de dignificación y mejora, siguen siendo precarias. Este hecho, sobre todo, en lo que respecta a fenómenos como, por ejemplo, la movilidad o el *burn out*, influye negativamente en la idea de adquirir compromisos más allá de los estrictamente necesarios (retribuidos).

Ante este panorama, y con la consideración añadida –ya consignada de manera persistente en este escrito– de la fragmentación existente, no podemos más que valorar la importancia de estos procesos en cuanto al propio rendimiento en todos los sentidos. En la medida en que las asociaciones y entidades son capaces de formar parte de redes que les superan más allá de su propia labor, crecen en perspectivas y, en la mayoría de los casos, en trascendencia. Defendemos desde aquí que la participación en redes es un factor de crecimiento y, siempre que se desarrolle de una manera atinada y en proporción a la propia capacidad, puede suponer, en la mayoría de los casos, un fortalecimiento como proyecto, institución o entidad, y, en ocasiones, puede incluso viabilizar posibilidades de subsistencia.

En todo caso, y a pesar de los contras o de los atractivos de los desarrollos de red, no debemos olvidar que la idea fundamental de este planteamiento es que la red nace por una cuestión de convicción y, en muchos casos, de necesidad. Creemos en que el crecimiento en red nos permite llegar a lugares a los que no podemos llegar de forma aislada, y es por eso por lo que nos ponemos en la tarea.

4.2. Hablamos de procesos: el zigzag, aperturas y cierres continuos

Una idea que nos llamó mucho la atención mientras nos formábamos en tareas relacionadas con el trabajo comunitario fue la de los procesos continuos de cierre y apertura (Gráfico 2). Es una idea recogida por Joel Martí, que refiere al continuo ir y venir de los procesos. Habla del dinamismo, pero, a su vez,

nos alerta sobre la consideración de los cierres como finales o como nuevos inicios.

Nos parece importante tener esta claridad frente a los continuos sube y baja de las redes. Son espacios de roce, con lo que esto aporta, pero también con los conflictos que genera. Muchas veces consideramos los procesos acabados como un fracaso, y es esta idea la que nos cierra a nuevos comienzos, a nuevas redes, a nuevos desarrollos. Es por eso por lo que queremos rescatar esta referencia, que creemos que puede ayudarnos a comprender algo mejor su fluctuar constante y a redimensionar su envergadura.

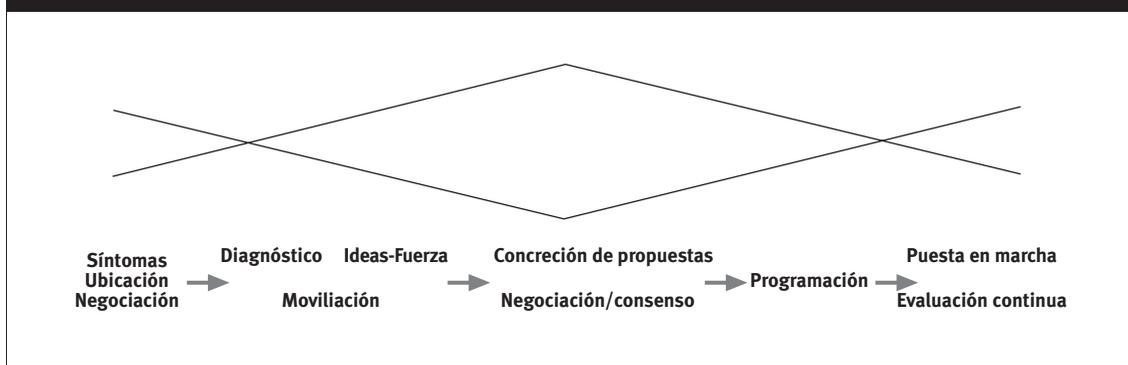
4.3. Eficacia frente a inclusión

Ésta va a ser una de las tensiones fundamentales de toda construcción de red. En muchas ocasiones, nos vamos a encontrar con que la multiplicidad de voces va a complicar el desarrollo de la red. Saber comprender donde está el límite entre la apertura necesaria para que puedan participar todas las personas que la red pueda abarcar y el mantenimiento de un nivel de operatividad aceptable va ser una de las decisiones más importantes en el transcurso de su estructuración.

En la literatura del trabajo en red, existen varios modelos, o tipos de redes y estructuraciones posibles, que nos pueden ayudar a estratificar –si fuera necesario– los niveles de participación que se han de conjugar y poner en juego los diversos –legítimamente diversos– niveles de implicación. No es éste un escrito para adentrarnos en estos vericuetos metodológicos. Sin embargo, sí que queremos resaltarlo aquí, por cuanto que, con la respuesta que demos a esta tensión, podemos jugarlos mucho de lo que queramos construir.

En nuestra experiencia, no contamos con una respuesta fácil a la cuestión. Por un lado, las redes con

Gráfico 2. Ciclos de apertura y cierre de las redes



Fuente: Martí, 2004.

personas más cercanas nos han ayudado a perfilar más, y a fortalecer aspectos más identitarios y comunes, y a conseguir procesos más operativos y, a veces, incluso gratificantes. Sin embargo, en la medida en que nos hemos abierto a proyectos de red más amplios, hemos ganado en visión y en riqueza, a la vez que se complicaba la estructura operativa y que, en ocasiones, era difícil encontrar un espacio de confluencia. Por otro lado, teniendo en cuenta cómo la realidad de la intervención nos está conduciendo cada vez más hacia caminos de aislamiento, nos parece oportuno considerar la necesidad de tender hacia la apertura más que hacia la eficacia.

En todo caso, siempre lo fundamental va a ser la construcción de un sentido, y la respuesta a las preguntas iniciales sobre el qué y el para qué, pues desde ahí podremos responder mejor a la concreción sobre el con quién.

4.4. Los círculos de comparación (*benchmarking*)

De entre las técnicas más utilizadas en los procesos de construcción de red, se podrían destacar el análisis DAFO, la técnica Delphi o el sociograma. Sin embargo, queremos detenernos en los círculos de comparación (*benchmarking*), quizá por el resultado que nos ha aportado en su utilización y por la importancia de redundar en la misma dinámica centrífuga a la que nos deviene la red, y que nos abre a otros espacios quizá más delimitados metodológicamente.

La de los círculos de comparación es una metodología recogida del mundo empresarial que “se basa en la cooperación voluntaria entre organizaciones que permite el intercambio de información con tal de conseguir una mejora de sus procesos organizativos y de actuación. De esta manera, se puede lograr un aprendizaje rápido y práctico, basado en la experiencia de los otros” (Ballester *et al.*, 2004). Fundamentalmente se trata de identificar fuentes de conocimiento o de procesos con objetivos o desarrollos similares a los que se quieren acometer.

Puede haber tres tipos de círculos: interno (entre los representantes de una misma organización), competitivo (con organizaciones con las que no hay acuerdos de cooperación) y operativo funcional. A su vez, podemos recoger tres maneras de desarrollarlo efectivamente: comparación a distancia (estudio de material redactado o similar de las fuentes de las que se quiere beber), comparación basada en el asesoramiento directo (se invita a alguna persona que haya liderado la experiencia de referencia para que realice una presentación directa de aquella) y comparación basada en la participación en un proceso conjunto (se invita a alguna persona que haya liderado la experiencia de referencia para que se integre en el equipo que impulsa la experiencia).

Quisiera recordar varias experiencias en este sentido que han tenido calado en los procesos que nos ha tocado vivir, como por ejemplo, el inicio del proyecto Bost⁸ (análisis participativo del distrito V de Bilbao) con el motor inicial surgido de las brasas de una comunicación de Marco Marchioni, o de cómo en ese mismo proceso decidimos contratar a una consultoría social (Ados Consulting) con la idea de que nos aportara su experiencia en unos procesos que rebasaban nuestros conocimientos.

4.5. La dimensión pública

Una de las últimas ideas que me gustaría compartir tiene que ver con la necesidad de visibilizar los esfuerzos realizados. Si anteriormente comentábamos que este tipo de proyectos se han convertido en accesorios, dentro de las tareas que deben realizar los servicios de intervención social, de la misma manera deberemos esforzarnos en dar cobertura a los desarrollos para poder consignarlos como imprescindibles. Es necesario crear cultura en este sentido y no olvidar la naturaleza cada vez más mediática de la acción social –como de cualquier otra de las dimensiones sociales–. Esto no quiere decir que trate de ‘vender imagen’, sino más bien que debemos estar atentos a que los resultados de aquello que vamos haciendo tengan la trascendencia adecuada.

La trasmisión de la información va a ser vital durante todo el proceso y, sobre todo, al final. En este particular, nos resultó de gran ayuda la regla de inversa proporcionalidad que nos transmitió Marchioni (2006) en algunas de sus consignas⁹ sobre el uso de la información en el marco de planes comunitarios: poca información (tamizada, global, fácil de entender, destacable) a muchas personas, más información a un grupo intermedio (técnicos con poca implicación) y máxima información (dossier completo) a pocas personas (técnicos y personas más implicadas en el proceso). Este esquema nos parece muy adecuado para trabajar este apartado, como también destacable en otros momentos del proceso de red. En el punto final, deberemos saber destacar del grueso de información lo más llamativo, teniendo en cuenta el público objetivo, y desde ahí hacerla llegar en formatos atractivos y accesibles.

Nos resulta llamativo que muchos de los trabajos de red se quedan en parcelas muy reducidas de difusión, a pesar del valor del trabajo que se desarrolla. Por ello invitamos a dar la vuelta a esta tendencia y a llevar el proceso de red hasta su último espacio: las redes más amplias en las que se incluye.

⁸ <bilbaobost.net/inicio.htm>.

⁹ “El modelo de participación que seguimos ofertando es el de pocos metidos en todo y delegando en muchos” (ibidem).

Como punto final, y teniendo en cuenta que el marco de las redes que estamos dibujando tiene que ver con los espacios de exclusión, marcaremos como fundamental que todo contenido que se desee difundir responda y tenga en cuenta a todos los integrantes del proceso, y evidentemente también a las personas destinatarias/participantes de nuestros proyectos. En este momento, es importante compartir entre todos los niveles participantes la información. En ocasiones, la falta de control sobre la información puede producir efectos indeseables, como el de estigmatizar a las personas por las que se dice trabajar¹⁰. Sin embargo, si se cuenta con todas las personas participantes, los resultados son sorprendentemente frescos y alentadores.

4.6. La evaluación

En este último epígrafe, queremos cerrar esta reflexión con algunas consideraciones sobre lo que debe ser en un dinamismo de red, el último acto del proceso –si bien, como mencionábamos en un apartado anterior, los procesos se pueden vivir como un contínuo de cierres y nuevas aberturas–.

En un primer lugar, queremos volver a la idea de praxis como argumento evaluativo, necesario en todos los desarrollos de red. Por eso decimos que el resultado tendrá que ver con la capacidad de responder a las personas¹¹. En este sentido, será importante preguntarnos desde varias perspectivas qué se está ‘consiguiendo’ con el esfuerzo realizado¹². En algunas ocasiones, las respuestas serán claras (se ha creado un nuevo recurso, o hemos realizado una actividad que ha aglutinado a 200 personas); sin embargo, en otras no vamos a

poder responder con tanta contundencia. En todo caso, será importante no sólo recoger datos sobre lo realizado, sino, sobre todo, –al ser un desarrollo eminentemente inclusivo– preguntar a las personas participantes sobre los logros y carencias del proceso. En este punto, volvemos a insistir en la necesidad de incluir a las personas destinatarias/participantes en estas evaluaciones.

Otra de las consideraciones que se han de tener en cuenta en este punto del proceso tiene que ver con el parámetro anteriormente remarcado sobre la dimensión alcanzada con la red, esto es, evaluar la capacidad para juntar y hacer conjuntamente: ¿están todos los que queríamos que estuvieran?, ¿todos los que podíamos alcanzar?, ¿quién ha faltado?, ¿qué se podría haber hecho para incluirlo? Será importante no olvidar que las redes deben hacer un esfuerzo por incluir de manera significativa e inteligente a ‘cuantos más mejor’ y que una de las fuerzas más importantes a la hora de poner en valor y aquilatar el proceso realizado va a ser ésta.

También recogiendo la reflexión antedicha, deberemos valorar el alcance del proceso en su dimensión de impacto social. Este apartado es espacialmente relevante cuando queremos evaluar procesos de redes de conocimiento, pero no deja de ser relevante en todos y cada uno de los desarrollos de red.

En todo caso, y éste es el punto central de este epígrafe final, no podemos obviar que, si consideramos en serio la reflexión aportada, el ejercicio evaluativo, amén de ser imprescindible, no deja de tener una complejidad considerable a la hora de atinar con su aportación fundamental: ¿se puede evaluar un desarrollo de red únicamente por sus resultados objetivos si los hubiera?, ¿únicamente se medirá por la cantidad de personas adheridas al proceso?, ¿de qué manera evaluar la trascendencia del proceso de red? Éstas y muchas otras cuestiones evidencian la necesidad de atinar mucho más con las preguntas que se han de formular que con las respuestas consiguientes. Es importante que las evaluaciones abarquen la complejidad de los fenómenos a los que nos enfrentamos. De la misma manera que proponemos la red como una respuesta más en un tiempo de fragmentación y de modernidad líquida e inasible, deberemos saber valorarla en su justa medida, dentro de esta complejidad, por parámetros más complejos que el simple producto final, o la suma de adhesiones durante y al final del proceso.

¹⁰ En ocasiones, con motivo de algún tipo de difusión de nuestro trabajo en medios de comunicación, hemos visto como mensajes que se han enviado han llegado a las personas destinatarias/participantes, quienes se han sentido dolidas por la definición que se hace de ellos (“personas en exclusión”) o del entorno en el que viven (“ámbitos delincuenciales”). Al volver a los barrios, hemos sido confrontados con razón por el mensaje recibido, y eso nos ha enseñado a tener mucho más cuidado en controlar esta difusión, por otra parte tremendamente necesaria.

¹¹ Recuerdo cómo una persona de mi entorno nos conminaba a cuantificar las horas ‘gastadas’ en estos desarrollos y contrastarlas con el número de personas que van a utilizar el servicio que la nueva red creada acababa de construir. Cuando nos juntamos en una red personas que tenemos como encargo el trabajo en un marco de exclusión, debemos tener siempre presente la rentabilidad de las horas que invertimos en estos desarrollos.

¹² Dentro de las cuestiones a las que habría que responder, se podrá recoger la medida en la que la red ha ‘servido’ de cara a los destinatarios/participantes, pero también al contexto social en el que se inserta la red (barrio, distrito, ciudad), a las administraciones y a los equipos de trabajo (entidades, servicios). Esta matriz de cuatro elementos (participantes/destinatarios, barrio/contexto, Administración y equipo) ha sido una herramienta comprensiva importante en muchos de los desarrollos de red en los que hemos trabajado, así como un esquema constante para la programación y la evaluación. También en este punto nos resulta interesante la propuesta del ya citado Marchioni (2006) sobre los tres actores principales de los procesos comunitarios: población, recursos y Administración.

- BALLESTER, Ll.; et al. (2004): *Metodología para el trabajo socioeducativo en red*. Comunicación presentada en el IV Congreso Estatal do/a Educador/a Social, Santiago de Compostela (disponible en <www.eduso.net/archivos/IVcongreso/comunicaciones/c65.pdf>).
- BAUMAN, Z., (2000): *La modernidad líquida*, Buenos Aires, Fondo de Cultura.
- CASTILLO TRIGO, R. (2008): “Cada vez más lejos de lo comunitario en el trabajo con personas excluidas. Un análisis de los caminos que siembran esta tendencia” *Revista de Educación Social*, nº 7 (también disponible en <www.eduso.net/res/?b=10&c=91&n=239>).
- DÍAZ, B. (1999): *La ayuda invisible. Salir adelante en la inmigración*, Bilbao, Likiniano.
- DORADO, C (2006) “El trabajo en red como fuente de aprendizaje: posibilidades y límites para la creación de conocimiento. Una visión crítica”, *Educación*, nº 37, pág. 12 (también disponible en <ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37p11.pdf>).
- FANTOVA F. (2008) “Sistemas públicos de servicios sociales. Nuevos derechos, nuevas respuestas”, *Cuadernos de Derechos Humanos*, nº 49 Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe. Universidad de Deusto p.7
- (2007): *La intervención comunitaria en barrios desfavorecidos ante los nuevos riesgos sociales*, pág. 5 (disponible en <www.fantova.net/restringido/documentos/mis/Intervención%20social/La%20intervención%20comunitaria%20en%20barrios%20desfavorecidos%20ante%20los%20nuevos%20riesgos%20sociales%20(2007).pdf>).
- (2006): *Gestión de casos y trabajo en red*. Notas tras una sesión de trabajo con el IRSE, realizada en Vitoria-Gasteiz el 23-VI-2006 (disponible en <www.fantova.net/restringido/documentos/otros/Gestión%20(otros)/Gestión%20de%20casos%20y%20trabajo%20en%20red%20(2006).pdf>).
- FEDERACIÓN SUSMOA, (2009): *Pisando charcos, una experiencia de trabajo comunitario en barrios*, Málaga, Zambra.
- FREIRE, P (2001): *Pedagogía de la indignación*, Madrid, Morata.
- FUNDACIÓN FOESSA (2008): *VI Informe Foessa sobre exclusión y desarrollo social en España*, Madrid, Cáritas, pág. 55 (también disponible en <www.foessa.org/quePensamos/nuestrasPrioridades/index.php?MzI%3D>).
- GRANOVETTER, M. (1973): “The strength of weak ties”, *American Journal of Sociology*, vol., 78, nº 6, págs. 1.360-1.380 (ed. en castellano: “La fuerza de los vínculos débiles”, *Política y sociedad*, vol. 33, 2000. Trad. de M^a Ángeles García Verdasco).
- MARCHIONI, M. (2006): “Democracia participativa y crisis de la política. La experiencia de los planes comunitarios”, *Cuadernos de Trabajo Social*, vol. 19, pág. 213-224.
- MARTÍ, J. (2004): *La realidad que se percibe, se mide y se transforma: métodos y técnicas para la participación social*. Materiales del título propio de posgrado “Dinamizador/a de Metodologías y Procesos para la Democracia Participativa”, UPV/EHU (disponible en <www.partehartuz.org/textos_04-05/diagnostico_local.PDF>).

OBSERVATORIO INTERNACIONAL DE DEMOCRACIA PARTICIPATIVA (2006): *Guía práctica para la evaluación de procesos participativos* (disponible también en <www.oidp.net/pdf/GuiaPracticaEvaluaciondeProcesos.pdf>).

PUTNAM, R. D. (ed.) [2003]: *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*, Barcelona, Galaxia Gutenberg-Círculo de Lectores.

RIZO, M. (2006): *Redes. Una aproximación al concepto*. Ponencia recogida en el III Encuentro Interna-

cional de Promotores y Gestores Culturales, Guadalajara, 2005, editadas por la Coordinación de Patrimonio Cultural, Desarrollo y Turismo del CONACULTA con el título “Gestión cultural: planta viva en crecimiento”, Dirección General de Vinculación Cultural del Gobierno de México (disponible en <vinculacion.conaculta.gob.mx/capacitacioncultural/b_virtual/tercer/13.pdf>).

VALVERDE, J. (1988): *El proceso de inadaptación social*, Madrid, Popular, 3ª ed.