



**NOTAS SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE
REDES DE TRABAJO (NETWORKING FOR
LEISA: A WORKSHOP REPORT).**

**Carine Alders
Bertus Haverkort
Laurens van Veldhuizen¹**

Introducción por Milton Flores
Traducción de la Revista ILEIA
por Milton Flores y Raúl Alemán
Permiso de traducción de los editores de la revista
ILEIA

Introducción

Los últimos años de la presente década han traído cambios notables en todas las áreas del quehacer humano; en lo político, económico, social, ecológico, agrícola etc.

Uno de los aspectos mas interesantes de estos cambios es el del lenguaje. Palabras como nintendo, computador, fax, e_mail, y base de datos, son de uso tan común en nuestros días que ya ni nos suenan extraños.

Dos de las palabras mas utilizadas recientemente entre grupos que trabajan implementando programas de desarrollo, son network y networking. En Español la mas cercana traducción del primer termino quizás sea red de trabajo. Pero es difícil explicar la palabra networking, que mas o menos tiene el sentido de formar o tejer una red.

Lo cierto es que existen tantas redes, que un amigo decía "tantas redes existen que estamos todos enredados"; redes de ecología, de agricultura sostenible, de información, de derechos humanos, de investigación etc.

Pues con el propósito de contribuir a "aclarar" un poco sobre lo que deberíamos entender por networking, que por falta de otra palabra abreviaremos en este artículo ERT (Establecimiento de redes de Trabajo), hemos traducido el siguiente material, publicado en la revista ILEIA Volumen 8, No. 2/92; en vista de la importancia del mismo consideramos necesario compartirlo con nuestros amigos de habla Española.

Deseamos que ustedes nos sirvan de "RED" para distribuir este material a otros grupos. Además, tal como debe funcionar una RED, saquen de sus propios fondos, dinero para una o dos fotocopias y pásenlo a otro miembro de su propia RED (porque estamos seguros de que ustedes ya pertenecen a una). Quizá esto nos ayude a DESENREDARNOS Y A ENREDAR a otros en nuestra interminable RED....

Buen provecho!

En una red de información existe un compartimiento activo de experiencias entre los miembros de la misma.

Existe una diferencia entre redes y lista de correos; hay que ver dos extremos, uno donde la gente participante genera información y activamente comparte experiencias con los demás miembros y otro donde la gente está pasiva recibiendo información que se genera en otro lugar. En una red debe existir balance entre estos dos puntos.

Algunos cuellos de botella que hay que superar en el establecimiento de redes de trabajo:

Existen algunos cuellos de botella que hay que superar en el proceso de ERT²; en primer lugar, las políticas socio económicas y del medio ambiente en que operan la mayoría de agricultores y organizaciones no son enfocadas hacia el desarrollo sostenible. En segundo lugar, muchas organizaciones dedicadas al desarrollo agrícola son relativamente pequeñas y trabajan aisladamente con dificultades para encontrar suficiente personal calificado. El remover estos obstáculos es esencial para una agricultura sostenible con bajos insumos externos.

ERT, una observación detallada:

Hay varias definiciones sobre redes dependiendo de cada perspectiva en particular. ILEIA usa la siguiente definición:

Una red es un grupo de individuos y organizaciones quienes voluntariamente, intercambian información, bienes o implementan actividades conjuntas y quienes se organizan con esos fines de manera que la autonomía individual permanece intacta.

Algunos aspectos importantes de este concepto son:

*Los miembros participan en una base voluntaria.

*Los miembros en conjunto, llevan a cabo actividades que no se podrían llevar a cabo por un solo miembro.

*La autonomía individual de cada miembro permanece intacta.

*Las redes pueden tener diferentes formas y usar procedimientos diferentes dependiendo de cada situación específica. De esta manera encontramos una diversidad en las experiencias de cada red de trabajo.

*La estructura de las redes generalmente es flexible y no muy formal.

mantener los costos de administración bajos.

Según Vincent, las redes pueden clasificarse en formales o centralizadas e informales o descentralizadas.

Tipos de Redes:

Existen varios tipos de redes. Vincent clasifica estas en dos grupos; informales o descentralizadas y formales o centralizadas. En las formales o centralizadas existe una sólida estructura de oficinas y la mayoría de la comunicación pasa a o se inicia en estas oficinas. En las redes descentralizadas hay comunicación directa y sistemática entre los diferentes miembros; el centro es un servicio de apoyo para cada acción llevada a cabo por los miembros.

Otros tipos de redes se diferencian por su cobertura geográfica ya sea local, nacional, regional o internacional. También puede ser por el sujeto de acción de cada red como plaguicidas, conservación de suelos, agricultura orgánica u otros.

Fases de Desarrollo de una Red

Dada la diversidad de redes, no existe una pauta para el desarrollo de ellas. De las experiencias se pueden observar algunas fases comunes las cuales son relevantes para la mayoría de redes. En general, estas evolucionan de acuerdo a sus propias características; las redes centralizadas pueden estar más inclinadas para desarrollarse con fases formales mientras que las redes descentralizadas se desarrollan como resultado de un proceso social espontáneo.

Fase de Preparación. En esta fase los fundadores identifican un tópico de interés común, formulan la idea de la red y evalúan el interés de posibles miembros para el ERT.

Fase de Establecimiento. En esta fase los miembros de una red potencial deciden formar la misma y determinan los mecanismos y estructura para intercambio o colaboración. Algunos establecen regulaciones y reglamentos así como las bases para su financiamiento. En esta fase, se define la relación entre la red, fundadores, la institución base y los posibles donantes. En las redes centralizadas es importante

Fase de Operación. En esta fase la red comienza a operar a tiempo completo y se va adaptando a cambios del medio y dinámica interna. Esta fase es la más importante, pero hay algunos obstáculos que sobrepasar para hacer la red operacional. Las dificultades más importantes generalmente no se relacionan con aspectos de como hacer un boletín, un taller, o como documentar e intercambiar; sino más bien con la cooperación interna y el manejo de recursos.

Crisis Institucional y Aprendizaje del Desarrollo de la Red. Esta es una fase crítica de aprendizaje durante la cual es necesario adoptar actitudes y estilos de administración para ajustar el diseño organizacional y estructura de manejo permitiendo así que los participantes asuman su papel de miembros activos de la red. Aquí se pueden redefinir objetivos, estructura, y reelegir los miembros del comité para asegurarse que las interferencias personales y políticas serán abandonadas.

Disolución. Plucknett et. al nos dice que las redes serán disueltas eventualmente; de manera que los miembros son libres para reagruparse y confrontar problemas emergentes. Las redes se establecen para atacar problemas específicos y se disuelven una vez que esa tarea ha sido llevada a cabo o el problema es sin solución. De esta manera, las redes deben considerarse a sí mismas como organizaciones temporales. A pesar de esto en la práctica muy pocas redes han cesado operaciones. En vez de disolverse es más lógico transformarse para tratar nuevos problemas. Las siguientes preguntas se deben formular antes de que una red sea transformada o disuelta:

-Se ha completado el trabajo?

-Que partes del trabajo aun necesitan ser finalizadas?

-Existen oportunidades de colaboración fructífera en algunas áreas?

-Que cambios son necesarios para afrontar la situación actual?

-Si la red se transforma, que problemas tienen que ser tratados durante la transición?

Las redes se establecen para atacar problemas específicos y se disuelven una vez que esa tarea ha sido llevada a cabo o el problema es sin solución.

Enfrentando los problemas de la Red

En las redes de OPDs es importante evaluar el criterio de cada miembro e incluir personas que hayan tenido experiencias con agricultura sostenible y que estén dispuestas a compartirlas con otras OPDs.

En base a las experiencias obtenidas por redes que actualmente están trabajando se identifican algunos tipos de problemas que han de enfrentarse. Entre ellos están: manejo y estructura de la red, recursos financieros y humanos, evaluación de la red. Se presentaron algunas opciones para solventar estos problemas:

Estructura:

Está relacionado con la admisión y selección de miembros, grado de centralización y formalización así como del papel del centro y de los donantes. En las redes de agricultores las actividades son flexibles y la estructura informal. Se reconoce la autonomía de cada miembro y estos tienen representación en el comité organizacional. En las redes de OPDs es importante evaluar el criterio de cada miembro e incluir personas que hayan tenido experiencias con agricultura sostenible y que estén dispuestas a compartirlas con otras OPDs. Aquellas organizaciones que no hayan tenido experiencias previas deben ser estimuladas para ser parte de la experiencia siempre y cuando demuestren el interés en aprender y luego compartir. Se recomienda tener dos tipos de miembros: individuales y organizaciones. Todo miembro debe tener la posibilidad de influir en la estructura de la red. Es importante evitar que algunos miembros monopolicen las decisiones de la red. Nunca se debe tener miedo a las crisis, por lo contrario, el enfrentarlas nos permite aprender y adaptarnos al cambio.

Muchas veces los donantes interfieren en la estructura de la red. Se debe tener mucho cuidado de evitar la relación Norte-Sur, Patrón-Cliente que ocurre algunas veces. Esto sucede cuando el donante hace énfasis en alguna religión o ideología y le da más valor al vincularse con grupos alrededor del mundo que con organizaciones que trabajan en la misma ecozona.

En redes de investigación se ha enfatizado en la necesidad de institucionalización ya que esta no solamente trae reconocimiento y aceptación de la red sino que también funciona como un

canal para las agencias donantes. En la práctica, las redes de investigación tienden a ser formales, con agencias donantes internacionales y una organización anfitriona. La mayoría tienen su centro con personal a tiempo completo. La unión con otra organización anfitriona es beneficiosa para obtener retroalimentación en administración, pero puede ser un problema cuando la autonomía de la red se ve amenazada o cuando hay competencia por influencia y donaciones.

Otros riesgos envueltos en este asunto de redes son el paternalismo y dominio de la organización global así como la sub-utilización de la información y experiencias disponibles. De este modo, las organizaciones globales deben desarrollar un servicio en función de una variedad de regiones con tópicos específicos para cada región. Se debe dar atención a la autonomía de las unidades regionales e incentivar el intercambio voluntario de información.

Administración:

Esto se refiere a como la información es manejada; a entender y manejar las diferencias entre los miembros y a mantener el deseo de trabajo entre ellos. La rotación en liderazgo es importante para evitar la monopolización. Los procesos internos de administración deben ser evaluados periódicamente, preferiblemente con la ayuda de gente de afuera.

Cuando existe un centro permanente, es recomendable un comité separado para decisiones en cuanto a políticas; de ese modo se evita la alienación de el centro y sus miembros. La función más importante de los coordinadores es asegurarse que los miembros permanezcan dispuestos a trabajar por la red. Todo coordinador debe profundizar en el arte de animar a otros creando una atmósfera de confianza mutua y entusiasmo. Las diferencias en aspectos técnicos entre los miembros deben considerarse como válidas antes de imponer la uniformidad de criterios. Toda aquella diferencia entre las actividades de los miembros debe ser manejada delegando actividades en subcomités y alentando las actividades regionales. Quienes manejan una red deben de mantener iniciativas para mantener el mismo atractivo para todos los miembros y al mismo tiempo mantener

Los procesos internos de administración de una red de información deben ser evaluados periódicamente, preferiblemente con la ayuda de gente de afuera.

Debemos tener especial cuidado de evitar que los miembros de la red sin acceso a medios electrónicos de comunicación queden aislados del resto de los miembros.

Las evaluaciones periódicas de una red de información servirán para hacer una planificación participativa cuando se hacen planes anuales y para determinar funciones de cada uno de los miembros en un centro.

flexibilidad y diferenciación de manera que cada miembro sienta la importancia de la actividad para su propia situación.

Algunas redes probablemente necesiten entrenamiento en manejo de sistemas de información y documentación. Las redes de investigación nos hacen ver la importancia de mejorar la comunicación para superar barreras de lenguaje y distancia. Debemos tener mucho cuidado de que aquellos miembros con acceso limitado a los medios electrónicos como computadoras y faxes queden fuera del flujo de información.

Las redes de información internacional deben monitorear los diferentes flujos de información y sugerir iniciativas para lugares y tópicos de talleres, boletines, sistemas de documentación, reuniones de revisión, y otras. Hay que monitorear la calidad de la información y tomar iniciativa para nueva información basados en la evaluación de actividades presentes y futuras. Esto puede significar el no publicar en un boletín global la contribución de un miembro y usar esto mas bien como aporte regional o incentivar para mayores investigaciones y hacer una publicación posterior.

Recursos:

Toda red para ser operacional necesita recursos y tiempo para las actividades de la red en si. En algunas experiencias ha sido necesario personal calificado y entrenamiento como un recurso esencial de la red.

Fondos:

Lo ideal es que las redes sean independientes de toda agencia donante. Esto requiere que los miembros de la red sean quienes la apoyen financieramente. Las redes informales no requieren de fondos externos mientras cada miembro individual pueda costearse sus gastos para asistir a las reuniones de intercambio.

Los redes de agricultores así como las de OPDs nacionales pueden llevar a cabo actividades de la red basados en sus propios presupuestos y las actividades específicas del redes como talleres pueden ser financiados separadamente.

Cuando una red informal quiere formalizar sus operaciones se necesitarán recursos financieros y apoyo de otras redes con experiencias similares. Es recomendable evitar que los donantes influyan demasiado en las decisiones a tomar. Por otro lado, los donantes deben de comprender que el ERT es una actividad de apoyo a las actividades de base y no existe ningún modelo prefabricado; todo lo contrario, necesita tiempo para poder tener impacto entre los miembros.

Es importante el obtener fondos de las actividades de la red así como por quienes coordinan el mismo. Estos deben manejar el concepto de ³ABIE y poder hacerlo llegar a los donantes. Un aspecto importante es el ver el costo-efectividad de la investigación basada en ABIE.

Las organizaciones donantes deben subsidiar actividades o temáticas de regiones específicas. Se debe facilitar la participación en actividades del redes de personas que no tienen acceso a divisas. En estas redes hay actividades que se deben promover como la documentación de experiencias locales, talleres regionales e incluso el iniciar redes locales.

Tiempo empleado en la Red:

Hay que tener cuidado con la utilización de tiempo y recursos humanos de la red para el logro de objetivos personales. Esto se evita cuando las redes se manejan para servir las necesidades de los miembros. Por esta razón, es necesario llevar a cabo evaluaciones periódicas y reflexiones acerca de la red. Estas sesiones servirán para hacer una planificación participativa cuando se hacen planes anuales y para determinar funciones de cada uno de los miembros en un centro.

Entrenamiento de personal para manejar la Red:

Las habilidades requeridas para manejar una red pueden requerir entrenamiento adicional de los profesionales involucrados. En muchos casos, las oportunidades de entrenamiento formal no están disponibles. Muchos aspectos del manejo de

Los trabajos de aprendizaje (Internships) y las visitas entre redes son una herramienta valiosa de entrenamiento para el personal de una red.

Las redes de agricultores son esenciales como punto de partida para otras redes mas amplias de agricultura sostenible.

una red son aprendidos en el trabajo o basados en experiencias de redes similares. Los trabajos de aprendizaje (Internships) y las visitas entre redes son una herramienta valiosa.

Monitoreo y Evaluación:

Los efectos de una red necesitan ser monitoreados y evaluados continuamente. Sabemos que el ERT es una actividad reciente para la mayoría de profesionales en esta área. De este modo, el arte del ERT se aprende mejor de experiencias las cuales han tenido características particulares en cada caso; es decir, no existen líneas para poder establecer pautas o guías en base a la práctica.

El monitoreo y evaluación son esenciales para hacer las experiencias de aprendizaje explícitas, probarlas y compartirlas con otros grupos y agencias donantes. Algunos aspectos para incluir en estos monitoreos son:

*Perciben los miembros de la red beneficios de estas actividades?

*Como se relacionan las actividades y estructura de la red con sus objetivos?

*Como la administración de la red se dirige a los miembros y cuan participativa es la planificación?

*Cuan efectiva y eficientes son las actividades de la red para mejorar el funcionamiento de los miembros?

Algunos indicadores de medición pueden ser:

-Número de reuniones, número de participantes, tamaño de la lista de correos, lectura real de los boletines, número de productos hechos por la red, grado en que la información adquirida a través de la red es utilizada por los miembros/otras personas y comunicación directa entre los miembros.

Algunas iniciativas recomendadas:

1. Promover la evolución de redes basadas en agricultores.

Uno de los elementos esenciales para toda red en agricultura sostenible es a su

vez las redes de agricultores o campesinos. Debemos explorar las redes de agricultores existentes hasta la fecha y las iniciativas que ellos han tomado en asuntos de agricultura sostenible. Podemos iniciar una documentación de esas experiencias e incrementar los conocimientos otros involucrados. En un futuro se pueden establecer nexos entre las redes de campesinos con boletines, talleres etc.

2.Unir diferentes tipos de Redes

Se enfatizó la necesidad de fortalecer las redes de agricultores, de OPDs y de investigadores para luego hacer la unión de estas redes. Es muy saludable la relación con redes internacionales para apoyar las actividades regionales. Los centros de investigación han comenzado a ver los beneficios de sus relaciones con redes.

3.Mejorar la capacidad administrativa de la red

Para el desarrollo de redes en agricultura sostenible es necesario poner esfuerzo para que el personal desarrolle a su vez las habilidades que demanda el ERT. Se recomienda la producción de un libro como recurso para el manejo de redes y el desarrollo de cursos en el área.

4.Desarrollo de materiales e instalaciones para capacitación

Es necesario ver lo que hasta ahora tenemos en cuanto a materiales de principios y practicas de ABIE y tecnologías participativas. Podemos identificar los puntos débiles y desarrollar nuevos materiales para cubrir esas deficiencias. La cooperación internacional es clave para el logro de este propósito y evitar la duplicidad de esfuerzos. Se puede publicar un directorio actualizado con los cursos existentes de agricultura sostenible. Es necesario iniciar la capacitación a nivel nacional y regional como acciones concretas en la idea de agricultura sostenible.

5.Ver las experiencias de agricultura sostenible que se han tenido

Hay que ver el impacto de los sistemas de agricultura sostenible; es necesario ver los procesos biofisicos y socio culturales con sus costos y beneficios para ser comparados en términos cuantitativos y cualitativos. Se deben

La evaluación de las experiencias con principios de agricultura sostenible y que se han llevado a cabo por los mismos agricultores es un punto importante para el fortalecimiento de cualquier red de información.

Las instituciones internacionales de agricultura sostenible deben mantener su función de información sociocultural orientada horizontalmente con las redes de información.

establecer los criterios como indicadores para evaluar las practicas sostenibles por diferentes grupos de agricultores, comunidades, OPDs, investigadores y otros. Se necesitará así mismo las herramientas adecuadas para medir los indicadores de cada grupo. Luego se deben identificar los puntos débiles y desarrollar estrategias para superarlos. Finalmente se deben compartir las experiencias tenidas y ver los datos ganados con los sistemas de ABIE.

6. Mercadeo de los productos orgánicos

El mercadeo de los productos orgánicos es de gran importancia para el desarrollo de ABIE. Se puede usar la certificación de productos, mercadeo, investigación y promoción así como la capacitación en áreas de mercadotecnia para la gente involucrada.

7. Ver el papel de las organizaciones de apoyo

Las organizaciones de apoyo como Agrecol, ILEIA y Rodale deben dar prioridad en el apoyo a las redes de base sin llegar a caer en el paternalismo. Las instituciones internacionales de agricultura sostenible deben mantener su función de información sociocultural orientada horizontalmente. La información debe incluir: experiencias de agricultores enfocados a la agricultura sostenible, los métodos usados, tecnologías apropiadas, datos económicos y cuantitativos, fuentes de semillas y otros materiales y finalmente direcciones para mayor información. Se debe apoyar iniciativas de centros

regionales de información dándoles apoyo técnico en cuestiones como documentación de experiencias de campo, bancos de datos y manejo de la información, producción de boletines, talleres y apoyo financiero.

8. Mejorar el conocimiento de la gente en el área y promover los diálogos para establecer políticas

Es necesario un cambio en las políticas socioeconómicas y del medio ambiente dentro de la agricultura. Un aspecto a cambiar es la agricultura de altos insumos externos. Las redes pueden jugar un papel crucial en este sentido haciendo ver que los sistemas de agricultura sostenible son además de necesarios, factibles; hay que hacer ver que los sistemas de agricultura convencional son dañinos para el medio ambiente, hacer conciencia en los políticos que legislan la agricultura, hay que involucrar a los legisladores en talleres de agricultura sostenible y otros enfocados a cambiar de una agricultura convencional tipo revolución verde o agricultura industrial a una agricultura sostenible acorde con la evolución de la sociedad y sus recursos naturales.

¹ *Editores de la Revista ILEIA, Kastanjelaan 5, PO Box 64, 3830 AB, Leusden, The Netherlands*

² *ERT: Establecimiento de Redes de Trabajo*

³ *ABIE: Agricultura de Bajos Insumos Externos*

Diagramación: Raúl Alemán

