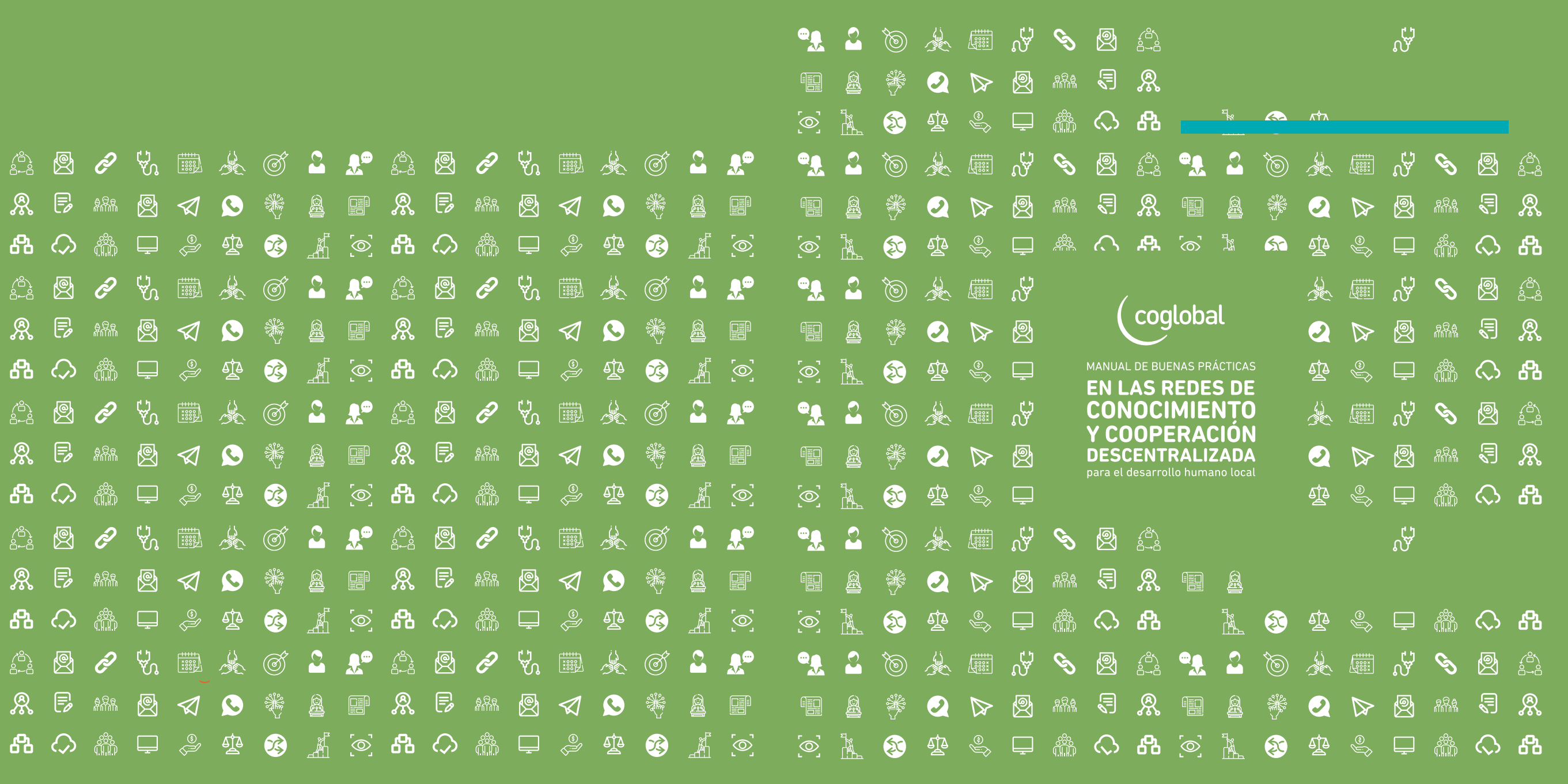




MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS  
**EN LAS REDES DE  
CONOCIMIENTO  
Y COOPERACIÓN  
DESCENTRALIZADA**  
para el desarrollo humano local



MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS  
**EN LAS REDES DE  
CONOCIMIENTO  
Y COOPERACIÓN  
DESCENTRALIZADA**  
para el desarrollo humano local

## Manual de buenas prácticas en las redes de conocimiento y cooperación descentralizada para el desarrollo humano local

### Un proyecto de:

COGLOBAL  
[www.coglobal.es/redes](http://www.coglobal.es/redes)

### Comisión científica:

Begoña Gallardo García  
Lucía Benítez Eyzaguirre  
Marcial García López  
Jesús Delgado Baena  
Patricia García Leiva  
Isabel Álvarez Hernández  
Antonia Morillas  
Jesús Sabariego  
Andrés Falck  
Marcela Guerrero  
Alvaro Blanco Morett

### Coordinación técnica:

Marcela Guerrero  
Andrés Falck  
Antonia Morillas  
Alvaro Blanco Morett

### Investigador principal:

Alvaro Blanco Morett

### Asesora de Género:

Begoña Gallardo García

### Diseño Gráfico:

Pedro Peinado

### Cofinancia:

AACID: Agencia Andaluza de Cooperación  
Internacional para el Desarrollo

### Entidades socias:

FAMSI: Fondo Andaluz de Municipios para la  
Solidaridad Internacional  
OIDP: Observatorio Internacional de Democracia  
Participativa  
IDEAS, Comercio Justo  
REAS: Red de Economía Alternativa y Solidaria  
ISBN: 978-84-09-10967-8  
Depósito legal: MA 621-2019

## ÍNDICE

### Introducción

### La investigación

### Claves para entender las redes

1. Relación en red
2. Activación [dinamismo interno]
3. Cohesión
4. Comunicación
5. Coordinación y estrategia
6. Recursos
7. Dimensión

### Abreviaturas

## INTRODUCCIÓN

La cooperación descentralizada para el desarrollo humano local ha sido una gran idea. Una cooperación que ha permitido operar con cercanía, transparencia y autonomía, tres elementos que se han venido demandando por parte de la sociedad civil a las ONGDs, los gobiernos locales y otros actores de la cooperación. El hallazgo organizativo del funcionamiento en red ha contribuido a que esas tres demandas no sólo se vean satisfechas sino que permita, a su vez, comprobar el efecto multiplicador de las sinergias.

Asimismo, ha permitido que la relación entre las instituciones públicas o privadas y las organizaciones del tercer sector que operan en la cooperación para el desarrollo humano local se materialice en relaciones de horizontalidad y compromiso mutuo. Relaciones de horizontalidad que la red permite extender a la relación entre parte y contraparte en la gestión de los programas y proyectos.

Desde la puesta en marcha de las primeras redes de cooperación descentralizada hasta hoy, se han producido transformaciones en el ámbito de la gestión del conocimiento, saltos cualitativos en las formas de comunicación y la consolidación, con un notable esfuerzo, de los sujetos protagonistas de la cooperación al desarrollo.

Partiendo de las experiencias concretas de las redes andaluzas de cooperación descentralizada<sup>1</sup>, este manual de buenas prácticas pretende dar continuidad a un trabajo de investigación que logre combinar la experiencia cotidiana del trabajo en red con los avances teóricos y los cambios tecnológicos.

Las recomendaciones que aquí se ofrecen proceden de la formulación que ha realizado el equipo de investigación sobre la base de los resultados obtenidos y, sobre todo, de las buenas prácticas identificadas en las redes estudiadas.

De este modo, el manual se estructura en base a las siete claves que desarrollaremos incluyendo los principales elementos que las componen, así como algunos de aspectos sobre los cuales reflexionar al interior de las redes a modo de autodiagnóstico.

“Asimismo, para cada una de las siete claves, se citan algunas reflexiones expresadas por los representantes de las redes que participaron en el estudio, ubicadas en los recuadros color verde.

En los recuadros marrones se incluye una pequeña reseña de las redes investigadas, en combinación con algunas buenas prácticas que desarrollan.

<sup>1</sup>Las redes estudiadas por Coglobal y que han proporcionado el conocimiento necesario para la elaboración de este Manual de Buenas Prácticas han sido las siguientes:

- Encuentros Ibéricos de Democracia y Presupuestos Participativos
- Federación de Colectividades Locales del Norte de Marruecos y Andalucía – An^Mar
- Observatorio Internacional de Democracia Participativa (OIDP)
- Red de Ciudades por el Comercio Justo
- Red de Universidades por el Comercio Justo
- Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS-Andalucía)
- Foro de Autoridades Locales por la Inclusión Social y la Democracia Participativa – Red FAL

## LA INVESTIGACIÓN

Este manual de buenas prácticas es un resultado del proyecto de investigación *Redes de Conocimiento y Cooperación Descentralizada para el Desarrollo Humano Local*, diseñado por Coglobal y cofinanciado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID). El horizonte del proyecto se centra en mejorar las condiciones de los procesos de coordinación y transferencia de conocimientos de las entidades que se desarrollan en el ámbito de la cooperación descentralizada en Andalucía y su relación con los organismos públicos. De esta manera, se busca que los aportes de la investigación puedan repercutir positivamente en los procesos de participación de la ciudadanía, en los espacios de coordinación para la cooperación descentralizada y en la construcción colectiva de la sociedad. Es un proyecto que se apoya en una alianza de entidades, compuesta por el FAMSI, IDEAS, REAS y el OIDP.

En una primera fase del proyecto se ha atendido a la identificación de los elementos y mecanismos de funcionamiento de cada red estudiada, como paso previo exploratorio a abordar las cuestiones concretas sobre los procesos de gestión y transferencia del conocimiento. Conocer el funcionamiento implica identificar las claves para su eficacia, sostenibilidad, autonomía y capacidad

de extensión. Este proyecto de investigación, reafirma la necesidad que hay en el sector de la cooperación descentralizada de profundizar en la reflexión sobre la manera en que nos relacionamos y trabajamos en red.

Durante la segunda fase de la investigación se continuará con el análisis de las funcionalidades y buenas prácticas de los casos de estudio con la finalidad de ampliar los hallazgos desde la perspectiva de los integrantes de las redes. Asimismo, se pondrá especial énfasis en la perspectiva de género aplicada de manera transversal a cada una de las claves que ordenan las buenas prácticas de las redes para el desarrollo humano local.

**Los objetivos** de este manual están dirigidos tanto a las entidades que participan en redes de cooperación descentralizada como a las redes mismas, y son:

- Facilitar la realización de un autodiagnóstico.
- Mejorar las condiciones de funcionamiento de las redes y las entidades que las configuran en relación a sus objetivos.
- Establecer un enfoque de género en el diagnóstico que permita implementar medidas de carácter transversal orientadas a la igualdad entre hombres y mujeres.

Las conclusiones de la investigación realizada establecen siete claves y una dimensión transversal de género que identifican el funcionamiento de una red y que nos permiten ordenar un diagnóstico y formular recomendaciones. La dimensión de género es trasversal al resto claves y se analiza en todos los aspectos de funcionamiento de una red. Partiendo de la premisa de que para eliminar los desequilibrios de género en el interior de las organizaciones y en las acciones que desarrollan no basta con impulsarlo desde un área específica, sino que debe ser responsabilidad de toda la organización de manera transversal. Para ello, desde una visión transformadora, se hace significativo visibilizar y poner en valor lo que se hace ya desde las propias organizaciones, como germen de algo que debe ir a más.

**Las siete claves son:**

**1. Relación en red**

**2. Activación**

**3. Cohesión**

**4. Comunicación**

**5. Coordinación y Estrategia**

**6. Recursos**

**7. Dimensión**

Las recomendaciones que aquí se ofrecen proceden de la formulación que ha realizado el equipo de investigación sobre la base de los resultados obtenidos y, sobre todo, de las buenas prácticas identificadas en las redes estudiadas.

## CLAVES PARA ENTENDER LAS REDES

# 1. RELACIÓN EN RED

Las motivaciones por las que una entidad participa en el impulso o constitución de una red, o la empujan a formar parte de una ya existente son diversos. Por su parte, en la medida que la red tenga definidos con claridad sus metas y objetivos facilitará la decisión de constituir o incorporarse a una red, así como la evaluación del funcionamiento de la red misma. Entre los objetivos y motivaciones para relacionarse en red destacan:

### • Un espacio común:

- Espacio de aprendizaje. Intercambio de experiencias y conocimientos
- Espacio para la incidencia política y la diplomacia.
- Espacios y líneas de acción comunes
- Espacios de pluralidad
- Espacios para la sinergia y la innovación

### • Ámbitos de representación supralocales.

En que medida entidades que realizan su trabajo desde localidades distintas tienen intereses y objetivos comunes que, trabajando en red, se facilitan.

### • Operatividad de proyectos.

La escala necesaria para el desarrollo de determinados proyectos puede venir dada por la red. Esta cuestión será

clave en el apartado sobre la dimensión de la red.

### • Tejido asociativo.

Generar lazos de confianza con entidades del mismo sector

De la investigación se desprenden algunas respuestas a los retos y dificultades detectados:

- Personalización de la representación. En este aspecto podemos distinguir dos niveles:

- **Representación de una entidad en la red.** Si alguna persona de la entidad a la que pertenecemos realiza la interlocución y representación en la red, es imprescindible que traslade de manera periódica a nuestra entidad los aprendizajes y acuerdos alcanzados dentro de la red. La representación y la interlocución de la entidad por parte de una persona en la red no conlleva que el resto de las personas integrantes de la entidad se desentienda.

- **Representación de la red en otros espacios.** Cuando una persona asume la representación de la red en cualquier tipo de encuentros o sesiones de trabajo, es necesario que traslade los aprendizajes

y acuerdos al resto de entidades y personas que configuran la red.

- **Dificultad para mantener cadena de relevos.** Cuando la persona que representa a nuestra entidad concluye su etapa en una red, es importante que se planifique un relevo con quien vaya a sustituirla, transfiriéndole toda la información necesaria para la continuidad con la relación en red. En la medida en que esa persona ha mantenido informada e implicada al conjunto de la entidad el relevo debe producirse con normalidad. Los relevos serán más frecuentes y menos

complejo en la medida en que se facilite por igual el acceso a la representación a mujeres y a hombres. Por ello nos debemos preguntar si en las dinámicas propias de los espacios de representación en la red se tiene en cuenta una política de tiempos y/o servicios que faciliten la conciliación.



Los **Encuentros Ibéricos de Democracia y Presupuestos Participativos** reúnen a municipios y organizaciones de la sociedad civil de España y Portugal cada dos años. Estos encuentros constituyen un espacio de intercambio y diálogo entre agentes que impulsan procesos de democracia participativa desde lo local y especialmente de presupuestos participativos.

En el Encuentro Ibérico celebrado en A Coruña en 2018 se organizó un taller de ideación colectiva con el título de *Cómo alcanzar una participación inclusiva y diversa, que tenga en cuenta la equidad de género*. En él se abordó la cuestión de cómo incorporar a los presupuestos de participativos la perspectiva de género y fue el taller en el que más mujeres participaron como ponentes, es decir, donde más se cuidó que la presentación de iniciativas, experiencias o visiones que fuesen protagonizadas por mujeres.



## 2. ACTIVACIÓN [DINAMISMO INTERNO]

Una vez definidos los objetivos y la entidad esté convencida de la utilidad de alcanzarlos a través de la participación en la red, debemos evaluar los mecanismos que permiten mantener activa la red, su dinamismo interno.

De la investigación se desprenden algunos elementos que influyen de manera notable en el dinamismo y que pueden servir de base para la autoevaluación en esta clave.

### • Principios comunes y compromiso.

El dinamismo interno tiene una variable fundamental en el compromiso y adhesión consciente y entusiasta a unos principios comunes sustentados en unos determinados valores. Ambos aspectos conforman una de las bases para mantener activa la red.

- ¿Cuáles son esos principios comunes?
- ¿Estos principios conciernen por igual a mujeres y a hombres de nuestra entidad?
- ¿Cómo se expresa el compromiso en la actividad?

### • Programación de la actividad.

El dinamismo interno de la red depende a su vez de que

sus nodos se mantengan activos en cuanto integrantes de la red.

- ¿Qué agenda comparten los nodos?
- ¿Qué proyectos se desarrollan en red?
- ¿Existe un programa de actividades comunes?
- ¿Existe un plan común de comunicación?
- ¿Qué frecuencia debería establecerse para los encuentros y reuniones?

### • Metodologías de dinamización.

• Su aplicación debe considerar las tres dimensiones en las que puede darse:

**Dinamización presencial.** De los espacios de encuentro.

**Dinamización virtual.** De los espacios digitales de confluencia.

**Dinamización ubicua.** Comprende las dimensiones anteriores y contempla la dinamización integral en la red. Se pone en marcha a través de los

contactos telemáticos y la disposición de espacios de encuentro. Esta dinamización puede ser asumida por una figura coordinadora (secretaría técnica, grupo motor o la rotación de nodos activos).

- ¿Se tiene en cuenta una política de tiempos –y su diferente impacto en mujeres y hombre– que haga eficaz los encuentros?
- ¿Existe paridad en las tareas y en los tiempos dedicados a la coordinación de la red?
- ¿Qué elementos de metodología para la dinamización se aplican en el funcionamiento de la red?

### • Voluntad institucional.

Esta variable se considera en los casos en los que la red se sostiene por alguna institución pública o algún conjunto de entidades que responden ante un sector concreto.

- ¿Cuál es el grado de implicación de las instituciones públicas comprometidas en la red?
- ¿Cómo lograr una implicación activa de las mismas?



“

*“Le doy un valor añadido a la relación presencial, creo que es importante mirarnos, la cercanía y los cuidados. Eso no lo tiene un entorno virtual. Además, aunque lo digital pueda solucionar el contacto cuando hay mucha distancia de por medio, la gente la mayoría de las veces no se implica cuando la relación es virtual.”*

”



“

*“Nuestra red emplea dos mecanismos: el contacto digital a través de correo-e, videoconferencias, etc. Y también se aprovechan las posibilidades del encuentro presencial.”*

”

CLAVES PARA  
ENTENDER LAS REDES

### 3. COHESIÓN

Aquí contemplaremos la cohesión de la red, teniendo en cuenta dos factores que se alimentan mutuamente: la implicación de los nodos hacia la red y la robustez del sentido de pertenencia a la red.



La **Federación de Colectividades Locales del Norte de Marruecos y Andalucía - An^Mar** tiene como misión favorecer un marco de cooperación descentralizada entre municipios andaluces y marroquíes, para lo que se han impulsado diversas iniciativas orientadas a mejorar las condiciones de vida y fortalecer la colaboración y cooperación entre ambas orillas.

Para An^Mar, la cohesión y la confianza reside en el trabajo común. En esta federación se vive con normalidad que municipios con distintas características (andaluzas, marroquíes, urbanas, rurales...) tengan expectativas y demandas diferentes con respecto a la red. El sentido de pertenencia lo da el trabajo conjunto y el contacto entre los municipios socios para solucionar problemas concretos.



Cuando hablamos de red, atendemos a la interconexión de sus nodos. Dos son los aspectos a nivel general que determinan esa interconexión: dimensión (cantidad de nodos) y dispersión territorial (regional, interregional, intercontinental...).

• **Redes humanas.**

La relación en red se establece entre organizaciones e instituciones, pero en la práctica, son personas las que al fin y al cabo están en red. El nodo básico de toda red son personas, hombres y mujeres. Este aspecto es fundamental, ya que la cohesión de la red será fruto de su organización.



“

*“Realmente creo que la gente se ve reflejada en su trabajo. Entre distintas localidades han realizado un diagnóstico de necesidades a nivel rural. De este diagnóstico conjunto surge un documento compartido. Están trabajando entre localidades bajo el paraguas de la red.”*

”

La clave “cohesión” tiene elementos en común con la clave “comunicación”, que atenderemos en el siguiente apartado.



“

*“La interrelación, este sentido de cohesión y pertenencia a la red se genera a través de los encuentros y las actividades conjuntas que intentamos potenciar desde el equipo coordinador de la red. Es un tema que está vinculado a la comunicación.”*

”

De la investigación se desprenden los elementos que influyen en la cohesión y que sirven de base para la evaluación en esta clave, donde “espacios” (de encuentro) y “canales” (de comunicación) interactúan:

• **Encuentros presenciales.**

Los espacios de encuentro, donde la red se materializa y los nodos se ponen en común, pueden ser virtuales o presenciales. De la investigación se desprende la importancia de los encuentros presenciales para el fortalecimiento de la red: las personas se conocen y establecen lazos de confianza.

- ¿Existe el compromiso de encuentro físico presencial de los nodos de la red con carácter periódico?

- ¿Se tiene en cuenta la agenda de cada nodo de la red para la organización de estos encuentros?
- Estos encuentros, ¿tienen un orden del día claro, bien preparado, con la participación de los nodos?
- ¿Existe rotación en la representación o siempre acuden las mismas personas representando al nodo en los encuentros de la red?
- ¿Existe rotación en la elección de los lugares donde celebrar los encuentros presenciales?
- ¿Se convocan y preparan con suficiente antelación?
- ¿Se ha previsto la paridad en la representación en las mesas de los encuentros?
- ¿Se prevén mecanismos de conciliación de tiempos, hora de inicio y finalización?
- ¿Se prevén mecanismos de conciliación familiar, como el establecimiento de guarderías o ludotecas?
- ¿Se han planificado espacios para el encuentro fuera de la agenda de trabajo?



“

*“Realizamos una gran conferencia una vez al año. Además intentamos organizar encuentros menores descentralizados a lo largo del año, como preámbulo de ese evento anual de la red.”*

”





“

*“Previamente a la asamblea general se invita a los miembros a proponer grupos de trabajo, algunos surgen en el propio debate durante la asamblea. El ideal sería que se propusieran con anterioridad para su discusión, evaluación y aprobación para luego lanzarse.”*

”



“

*“Decidimos hacer un concurso para designar la sede de nuestro encuentro. Abrimos posibilidad de que cualquier localidad interesada presente su candidatura. Y un jurado decide cuál será la próxima anfitriona.”*

”



“

*“El peso que tiene la cuestión de género en los debates internos de la red o en la preparación de los programas es cada vez mayor. Hay una presión que no es externa, es una presión interna, que obliga a que las mesas sean paritarias, que haya una presencia de mujeres en los puestos relevantes, en las conferencias de apertura, etc.”*

”



El **Observatorio Internacional de Democracia Participativa (OIDP)** es una red de gobiernos locales y otras entidades colaboradoras para promover la democracia participativa. Anualmente celebra su conferencia internacional y entrega de premios a las mejores buenas prácticas internacionales en materia de democracia participativa.

OIDP facilita que sean los propios miembros de la red quienes la representen en distintos eventos. Esta acción contribuye a visibilizar a los miembros, incrementar el sentido de pertenencia e implicarlos en las dinámicas de la red.



“

*“Para la organización del encuentro de la red, se procuró trasladar los objetivos y la metodología con la que se iba a trabajar a las personas invitadas a participar en el programa. Los talleres eran participativos, para que las personas que no están incluidas en el programa pero que tienen experiencias interesantes o visiones importantes también puedan aportar.”*

”



“

*“Los momentos de encuentro son fundamentales. Las conferencias y otros eventos donde la gente se encuentra, el encuentro físico digamos, es lo básico. Y no solamente los de ámbitos formales, sino los informales, es decir momentos de las pausas, de cena o eventos sociales. Creo que es el momento más fuerte, en el que se fortalece la red porque la gente habla, se conoce, intercambia, explica de formas desenfadadas, y creo que hay momentos de empatía como de ‘Mira estás pasando por lo mismo.’”*

”



“

*“Considero más viable que se encargue una persona las labores de coordinación y dinamización. Si no existe una figura coordinadora es complicado implicar al resto de entidades y personas en la red.”*

”

#### • **Figura coordinadora.**

La horizontalidad de la red y la participación democrática necesitan de motores que coordinen la acción de la red y planifiquen la actividad teniendo en cuenta los factores. Esta figura puede ser una persona física, un grupo motor y, en los casos de redes muy consolidadas, la designación de una secretaria técnica. En cualquier caso es fundamental que dicha figura posea las herramientas necesarias para facilitar la interconexión y puesta en común de los nodos que configuran la red.

#### • Declaración y ejes fundacionales/constitutivos.

Las declaraciones que emite una red o los propios ejes constitutivos de la misma, refuerzan la lógica común. Se destaca este elemento especialmente cuando dichas declaraciones o documentos constitutivos se construyen en red, ya sea a través de sesiones de trabajo o en espacios como asambleas. Es importante prestar atención a los compromisos expresos respecto a la equidad de género en las declaraciones.



“

“Las asambleas mundiales de la Red FAL terminaban con declaraciones finales.”

”

#### • El trabajo conjunto.

La puesta en marcha de proyectos y de espacios de trabajo es un mecanismo efectivo para poner en contacto a las participantes de una red. Este elemento también contribuye a la implicación de todas las partes, al dotar de significado la participación en la red, generando un sentimiento de utilidad hacia las metas establecidas y hacia el trabajo compartido.



La **Red de Ciudades por el Comercio Justo** es resultado de una estrategia para comprometer a los gobiernos locales desarrollada por organizaciones de comercio justo durante la última década. Lo que une a sus participantes es el fin común, que es fomentar actividades entre la población para dar a conocer los productos y los beneficios de consumir productos de comercio justo.

La red también favorece la sensibilización sobre la equidad de género. Desde las actividades se incide en ese aspecto, intencionadamente se quiere que estén protagonizadas por mujeres para que también hablen desde su perspectiva.



#### • Identidad social.

Este elemento tiene peso en la consolidación de la red generando cohesión y sentido de pertenencia. La identidad social se interrelaciona con las acciones de comunicación, desarrollo de proyectos y con un trabajo interno en la definición de sus valores.



La **Red de Economía Alternativa y Solidaria - REAS** es una red de redes que impulsa iniciativas de economía social solidaria y actividades en distintas áreas y espacios que permitan crear y fortalecer estructuras solidarias no excluyentes y no especulativas.

REAS-Andalucía está impulsando mercados sociales, que es una de las principales herramientas de atracción para entidades más periféricas, rurales, etc.



El **Foro de Autoridades Locales por la Inclusión Social y la Democracia Participativa - Red FAL** fue un espacio de encuentro, debate y articulaciones con el Foro Social Mundial (FSM) desde el que las autoridades locales participan en el movimiento de contestación de las lógicas neoliberales, que estuvo particularmente activa entre los años 2001 y 2011, contando con más de 1.000 entidades locales, OSC y centros de investigación, y cuya secretaría técnica tenía sede en Andalucía.

La Red FAL promovió una agenda basada en la paz, la inclusión social, la democracia participativa, las metrópolis solidarias, la defensa y promoción de los servicios públicos, el derecho a la ciudad y al medio ambiente sostenible y el respeto a los derechos fundamentales (educación, salud, vivienda y acceso al agua), garantizando los derechos de plena ciudadanía, especialmente de las personas inmigrantes.

Para esta red, el elemento unificador decisivo para los municipios y entidades que participaban, era la conexión con el FSM y el proyecto social y político que representaba.



“

“Es una actividad deportiva donde personas de distintos países participan conjuntamente. Este es el segundo año que realizamos esta actividad y nos permite fomentar los valores de la red y mantener a la red cohesionada.”

”

## CLAVES PARA ENTENDER LAS REDES

# 4. COMUNICACIÓN

Por su influencia en el resto de claves, es una de las más relevantes. ¿Qué elementos de la comunicación debemos atender? De la investigación se desprenden diversos aspectos a tener en cuenta.

La planificación en esta clave es fundamental. Como veremos son muchos los aspectos que conviene ordenar en el tiempo disponible. El **plan de comunicación** debe distinguir entre comunicación *interna* y *externa*, pues el tratamiento y las herramientas es distinto. La comunicación interna está ligada a las claves tratadas hasta ahora: relación en red, dinamismo interno y cohesión. La comunicación externa está ligada fundamentalmente a la clave “Coordinación y estrategia” que trataremos más abajo. De manera añadida, el plan de comunicación de tener en cuenta el enfoque de género y, en particular, la promoción de lenguaje inclusivo y de contenidos no sexistas.

### 4.1. Comunicación interna

• **Correo electrónico.** Herramienta de comunicación que puede cumplir tanto el papel de canal como de espacio de encuentro virtual. El correo-e permite dejar constancia por escrito, archivar asuntos en lista y se puede responder pausada y planificadamente. En

ausencia de plataformas tecnológicas más complejas o en casos de gran dispersión territorial, el correo electrónico es una herramienta fundamental.

- ¿Dispone la red de una lista de correo?
- ¿Existen subgrupos de correo para cuestiones sectoriales?
- ¿Las direcciones de correo electrónico están visibles o se trata de un envío unidireccional?

“Los correos electrónicos generales suelen ir en listas con las direcciones ocultas. Y en casos puntuales, si queremos implicar a varias entidades o personas, las dejamos visibles, para que todas las partes puedan interactuar.”



### • Herramientas de mensajería instantánea.

Tienen la ventaja de la inmediatez y los límites del acceso a estas herramientas en determinados contextos. Pueden resultar más útiles para la coordinación de órganos directivos o grupos reducidos de coordinación.

“

*“Whatsapp se usa especialmente con las localidades rurales en Marruecos. Suele haber dificultad de comunicación en muchos de estos sitios, por la falta de cobertura o la falta de familiaridad de muchas autoridades locales con el uso de TIC.”*

”



“

*“Con el grupo de coordinación funcionamos básicamente con Telegram y organizamos reuniones semanales, enfocadas únicamente en el evento de ese año.”*

”



### • Reuniones y encuentros.

Son espacios de comunicación y como tal debemos considerarlos. Para ello se recomienda disponer de metodologías participativas y dialógicas que contribuyan tanto a facilitar el intercambio de conocimiento y saberes como a la eficacia de los encuentros. Estas metodologías deben considerar el género como eje y contribuir a la participación equitativa de hombres y mujeres. Algunas medidas pueden ser:

- No pueden tomar la palabra tres hombres seguidos, si se anotan dos hombres en el turno el siguiente debe ser para una mujer, hasta que no pida turno no se siguen tomando palabras.
- Reparto proporcional del tiempo. Si por ejemplo en el turno de palabra se apuntan 6 hombres y 3 mujeres, éstas cuentan con doble tiempo en cada una de sus intervenciones.

### • Plataformas tecnológicas.

Es una herramienta que requiere esfuerzo y recursos para su puesta en marcha. Antes de poner en marcha esta herramienta, se recomienda garantizar tanto los recursos para su mantenimiento como la formación necesaria de las personas que vayan a utilizarla. Contar con un espacio virtual puede enriquecer el trabajo en red, tanto por las soluciones comunicativas que ofrece como en la gestión del conocimiento.



“

“Crear una plataforma digital sin tener la seguridad de que hay personas para su mantenimiento, no me parece una opción muy buena, porque nos va a exigir mucho al equipo coordinador y no tenemos tiempo. Al final no vamos a poder dinamizarla, ni mantener activa la plataforma como nos gustaría y eso significa que vamos a transmitir una imagen menos positiva de la red.”

”

## 4.2. Comunicación externa

### • Página web.

Disponer de una página web permite tener presencia en el espacio virtual, y puede servir de referencia para la intervención en las redes sociales. Además, contribuye de manera decisiva a la identidad social.



“

“La comunicación externa la hacemos a través de medios de comunicación tradicionales y recursos comunicativos propios, como la página web de la red. Recurrimos a medios de comunicación, hacemos ruedas de prensa y también folletos o actividades en las calles.”

”

### • Campañas específicas y canales tradicionales.

Determinados eventos pueden ser publicitados hacia la sociedad utilizando los medios tradicionales y los recursos de alguno de los nodos de la red.



“

“Desde el ayuntamiento anfitrión se hizo una campaña desde el propio gabinete de comunicación, con presentación pública por parte de la responsable. Además, el primer día del encuentro se buscó hacer un acto que tuviera repercusión mediática.”

”

### • Redes Sociales.

Son plataformas privativas con utilidades y limitaciones, espacios dispuestos especialmente para el desarrollo comercial y la recopilación de datos. Sin embargo, la notable extensión de su uso es una oportunidad para la comunicación externa y para la difusión y fortalecimiento de la identidad de la red. En el plan de comunicación externa debe figurar la reglamentación de su uso. Por ejemplo:

- ¿Cual de las redes sociales es más utilizada por el público objetivo al que nos queremos dirigir?

- Discriminar redes en función del contenido de la comunicación que queremos realizar y la identidad de la red. (p.ej. en Instagram se publicarán sólo fotos que den cuenta de los proyectos realizados, o de los momentos de encuentro y trabajo de la red, mientras que Facebook puede ser más útil para publicar un enlace a un comunicado de la red, o para la difusión de una actividad abierta)

- Se deben establecer reglas de restricción (p.ej. No se entrará desde las cuentas institucionales en polémicas o discusiones abiertas, la persona o personas responsables de esas cuentas no pueden publicar en ellas opiniones personales).



“

“Hemos utilizado ruedas de prensa, información en la página web, las redes sociales y también se hicieron envíos de boletines por correo electrónico a bases de datos del público potencial.”

”

### • Canal de la ciudadanía

Este canal relaciona comunicación externa con participación ciudadana. El carácter de este canal debe propiciar el diálogo, por lo tanto no puede ser unidireccional. Se puede considerar un canal cerrado y confidencial (p.ej. un buzón de correo electrónico) o un canal abierto y público (p.ej. una cuenta o un canal de Twitter donde expresar opiniones, dudas o reclamaciones). Este canal también puede ser permanente o abrirse puntualmente para acciones concretas de diálogo con la sociedad civil.

## CLAVES PARA ENTENDER LAS REDES

# 5. COORDINACIÓN Y ESTRATEGIA

La estrategia de la red se basa en adecuar los objetivos a la realidad concreta en la cual opera. Cómo conseguir realizar los objetivos con los recursos disponibles, si conviene aumentar la dimensión de la red y cómo hacerlo, ajustar la acción y la agenda a los momentos adecuados. El aspecto más importante de la estrategia es que ésta se sustente en la plena participación de los nodos de la red así como de los hombres y mujeres que integran cada uno de los nodos, asimismo la participación debe extenderse a la valoración del desarrollo de la estrategia y las posibilidades de su readecuación.

En la coordinación y la estrategia de la red, la cuestión de género se hace notar especialmente. Las organizaciones reproducen con normalidad desigualdades de género, tanto en su seno como en sus intervenciones.

Exponemos los cuatros aspectos habituales que son objeto de la estrategia y la coordinación:

- Declaraciones. Refuerzan la identidad social y son una expresión de la voluntad común de las entidades e instituciones que integran la red.
- Acuerdos. Pasan a formar parte de la memoria de consensos, disensos y acuerdos alcanzados y sirven de

referencia para diseño de procesos de coordinación, desarrollo de actividades y agenda común, así como para su evaluación en el tiempo.

- Programas. Si la red tiene sentido es por su capacidad de poner en marcha y participar en programas conjuntos. Asimismo, su desarrollo contribuye a mejorar los procesos de cohesión, comunicación y la generación de conocimiento.
- Coordinación. Las consideraciones sobre procesos de cohesión y de comunicación tendrán en cuenta el tiempo útil, metodologías de trabajo y entornos de comunicación. Estos aspectos deben ser evaluables para la posible adaptación de estrategias.

# 6. RECURSOS

Las redes requieren de recursos materiales y de un equipo de personas que realice las distintas acciones vinculadas al funcionamiento de la red. Estas personas pueden ser personal específico para la red o personal de los nodos que se implica o asume las tareas de la red. Asimismo, es fundamental la adecuación entre los recursos disponibles y la actividad que se emprenda.

“

*“La red en la que participamos cuenta con pocos recursos. La entidad que a mí me paga, para la que yo trabajo, es la que me permite relacionarme en red.”*

”

“

*“Es llamativo la capacidad de continuidad que ha tenido la red sin haber tenido esos recursos humanos con dedicación completa. Eso demuestra que el nivel de interés es relativamente alto, porque después de siete años sigue siendo un referente, se reconoce que ese es el espacio de diálogo referente en la materia....”*

”

Algunas preguntas que nos interesa hacernos en relación a los recursos:

- ¿Tiene la red personal estable y con posibilidad de dar continuidad a las tareas emprendidas por la red?



“

*“Si no hay recursos humanos, da igual que tengas más recursos económicos para invertir porque no tienes capacidad para gestionarlos.”*

”

- ¿Existen metodologías de colaboración y reparto de responsabilidades que suplan o superen la limitación de recursos financieros y humanos?
- ¿Qué recursos de la red proceden de instituciones públicas?



La **Red de Universidades por el Comercio Justo** se inscribe en el programa europeo Ciudad por el Comercio Justo, que es dinamizada por la organización de comercio justo IDEAS. Además del apoyo que brinda esta entidad, las universidades integrantes dedican recursos propios a actividades y campañas de la red. También canalizan fondos externos, de la AACID y la AECID. Pero en última instancia, la red se mantiene por el compromiso y los recursos que ponen a disposición sus integrantes.



- ¿Qué recursos se obtienen a través de una cuota asignada a los nodos que componen la red?
- ¿Qué valoración se hace del equilibrio entre la generación de recursos propios y la dependencia de financiación externa institucional?
- ¿Qué valoración se hace de la parte de actividad que se cubre con trabajo de los propios nodos de la red y de la que se externaliza con coste económico?



“

*“Este año hemos comprado equipo informático, y comenzaremos una formación en TIC con la localidades rurales. El acuerdo que hemos establecido con ellas es: tú pones Internet y te quedas con el equipo y la formación y la persona que se va a formar que sea el enlace de comunicación con la red.”*

”

- ¿Se asignan recursos para las acciones conducentes a mejorar la promoción de género en la organización (documentos, campañas, metodologías, formación)?
- ¿Qué parte de los recursos se dedica al funcionamiento estable y permanente de la red y cuál a la celebración de eventos presenciales (reuniones, jornadas, congresos, etc)

Para responder a estas preguntas tengamos en cuenta tres consideraciones:

- **Canalización de recursos.**  
Considerar las implicaciones con los distintos modelos de financiación y canalización de recursos. La autonomía y funcionamiento de las redes puede cambiar en función

del modelo que se elija.

- **La cuota como compromiso.**

Es necesario normalizar e institucionalizar el pago regular de las cuotas por todas las entidades socias. La cuota es una de las expresiones concretas y materiales del compromiso de los nodos con el conjunto de la red. Se pueden incorporar a las acciones de dinamización una serie de recordatorios motivacionales sobre la necesidad de responder a las cuotas fijadas.



“

*“Yo creo que hay que plantear claramente que articular una red tiene un costo. Pero la cuota debe ser proporcional a la capacidad de cada miembro de la red. E incluso habrá socios a los que se les exima. Pero esa cultura aún no está establecida.”*

”

- **Transparencia:**

Redacción de memorias que recojan las actividades realizadas y su relación con los pagos. El conocimiento de lo que cuesta hacer las cosas, así como de a qué se destinan los recursos cohesionan la red y refuerza el compromiso.

## CLAVES PARA ENTENDER LAS REDES

### 7. DIMENSIÓN

La capacidad de extensión o el límite de crecimiento de la red estará condicionado por diversos factores, los más comunes tiene que ver con:

- Delimitación geográfica.

La red está acotada por un territorio específico.

- Capacidad de gestión.

El límite se establece la sostenibilidad funcional de la red, teniendo en cuenta todas las claves tratadas anteriormente.

“

*“Esta red nunca va a ser un espacio multitudinario sino un espacio en el que hay un encuentro de profesionales y responsables políticos, fundamentalmente para intercambiar experiencias y conocimientos.”*

”



“

*“Es peligroso crecer demasiado en algunos sitios para evitar que haya sobrerrepresentación de unos territorios frente a otros. Si un unos pocos territorios monopolicen la red, perderíamos el rol internacional. En este caso sí hay que buscar un equilibrio territorial. En cuanto al límite de crecimiento, cuantitativamente no lo veo. Siempre que el crecimiento sea sostenible y equilibrado, no habría problema.”*

”

- Género.

En el crecimiento y extensión del trabajo de la red deben introducirse consideraciones de género, tanto en las tareas que contemplan todas las claves tratadas para la cohesión -y desarrollo de la red como en la actividad e intervención de la red en la sociedad civil.

- Identidad ideológica.

Los principios y valores que inspiran la creación y actividad de la red deben ser límites para el crecimiento de la red. Todas las claves tratadas anteriormente se refuerzan si se encajan en el compromiso esos principios y valores.

“

*“La red nos aporta objetivos globales como un marco para definir nuestros propios retos, con una lógica superior a las nuestras y que nos son útiles.”*

”



## ABREVIATURAS

**AACID:** Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo

**AECID:** Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

**An^Mar:** Federación de Colectividades Locales del Norte de Marruecos y Andalucía

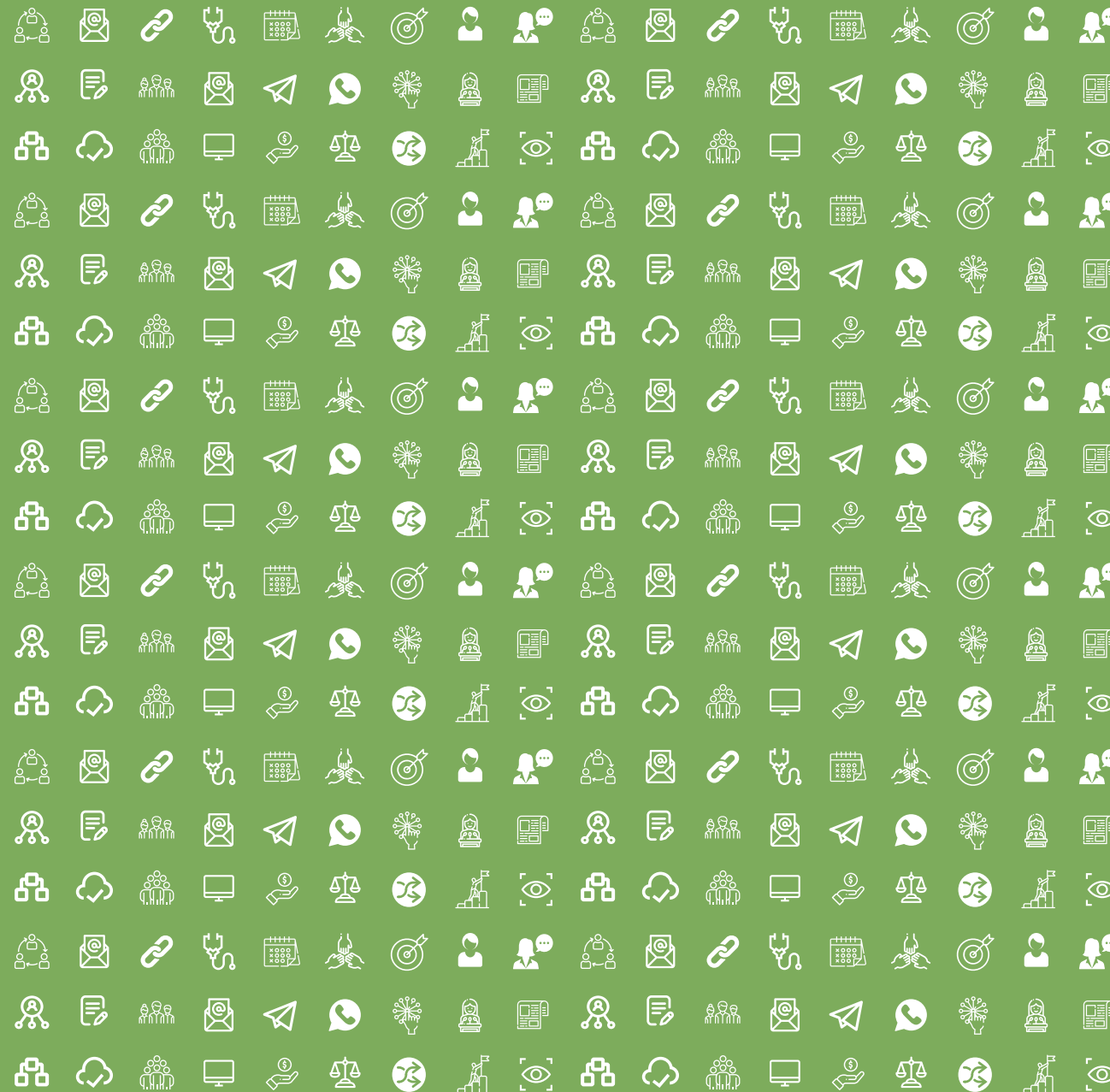
**FAMSI:** Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional

**OIDP:** Observatorio Internacional de Democracia Participativa

**ONGDs:** Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo

**REAS:** Red de Economía Alternativa y Solidaria

**Red FAL:** Foro de Autoridades Locales por la Inclusión Social y la Democracia Participativa





Redes de  
Conocimiento y  
Cooperación  
Descentralizada



MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS  
**EN LAS REDES DE  
CONOCIMIENTO  
Y COOPERACIÓN  
DESCENTRALIZADA**  
para el desarrollo humano local

Un proyecto de:



Entidades socias:



O I D P



Cofinancia:



Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo  
CONSEJERÍA DE IGUALDAD, POLÍTICAS SOCIALES Y CONCILIACIÓN