

PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA

INNOVANDO EN LA RED: PAUTAS PARA OBTENER BUENAS PRÁCTICAS EN EL TRABAJO EN RED

DICIEMBRE 2011



PLATAFORMA
DEL VOLUNTARIADO
DE ESPAÑA

INNOVANDO EN LA RED: PAUTAS PARA OBTENER BUENAS PRÁCTICAS EN EL TRABAJO EN RED

DICIEMBRE 2011

2011. Plataforma del Voluntariado de España (PVE)

Autora del informe: Clara Guilló. Departamento de Movimiento Asociativo y Formación PVE.

C/ Fuentes, 10, 1º Izda. 28013 Madrid. Telf.: 91 541 14 66.

Correo electrónico: info@plataformavoluntariado.org

<http://www.plataformavoluntariado.org/>

Subvencionado por:



Bajo licencia Creative Commons: Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 España.



ÍNDICE

1.	¿Quiénes somos? La Plataforma del Voluntariado de España (PVE)	4
2.	El Plan de Fortalecimiento de Redes de Voluntariado y sus objetivos	6
2.1.	El Plan y sus componentes	6
2.2.	Los objetivos del Plan-Programa y la necesidad de reflexión sobre la red	8
2.2.	La Red IRPF y sus proyectos en el 2011	10
3.	Enfoque general sobre las redes de acción	16
3.1.	¿Qué es una red?	16
3.2.	Propuestas para fortalecer el trabajo en Red	16
4.	Valoración del estado y los retos de la Red	22
	Tarea 1. Objetivos de la Red (Programa IRPF)	22
	Tarea 2. Fortalezas	23
	Tarea 3. Autenticidad	24
	Tarea 4. Obstáculos.	25
	Tarea 5. Resistencias en la Red	26
	Tarea 6. Caracterización de los actores.	28
	Tarea 7. Amenazas y oportunidades	29
	Tarea 8. Funcionamiento	30
5.	Conclusiones sobre la valoración	33

1. ¿Quiénes somos? La Plataforma del Voluntariado de España (PVE)

La Plataforma de Voluntariado de España (PVE) es una organización no gubernamental que coordina la promoción y difusión del voluntariado y la acción solidaria a nivel estatal¹. Creada en 1986 fue declarada de Utilidad Pública en 1997. La Plataforma del Voluntariado de España (PVE) agrupa hoy en día: a 78 organizaciones de voluntariado (entidades y Plataformas). A su vez, todas las entidades de la Plataforma aglutinan a más de 2000 asociaciones. Lo que significa que aproximadamente, representa como mínimo a 900.000 personas voluntarias de toda España.

Sus fines son promover, concienciar y sensibilizar a la sociedad, propiciar espacios de coordinación e intercambio, participar en la elaboración de políticas y Programas de voluntariado, servir de marco para la defensa de los intereses y de la independencia de las entidades de voluntariado, ser portavoz de las ONG ante foros nacionales e internacionales, e impulsar y consolidar las plataformas territoriales de voluntariado.

Además de por entidades, la PVE está compuesta por Plataformas. Las Plataformas locales y autonómicas que pertenecen en la actualidad a la PVE son las siguientes veintiocho:

1. Coordinadora Aragonesa de Voluntariado
2. Federación Catalana de Voluntariado Social
3. Plataforma de Voluntariado Social de Sevilla
4. Plataforma del Voluntariado Social de Segovia
5. Plataforma del Voluntariado de Cáceres
6. Plataforma Promoción del Voluntariado de la Región de Murcia
7. Plataforma de Voluntariado de Soria
8. Plataforma Abulense del Voluntariado (Voluntávila)
9. Plataforma de Voluntariado Social de la Comunidad Valenciana
10. Plataforma Coruñesa del Voluntariado
11. FEVOCAM – Plataforma de Entidades de Voluntariado de la Comunidad de Madrid
12. Plataforma de ONG de Voluntariado de Tenerife
13. Plataforma Navarra de Voluntariado
14. Federación Riojana de Voluntariado Social

¹ Se puede obtener más información en: <http://www.plataformavoluntariado.org>



15. Plataforma del Voluntariado de la provincia de Badajoz
16. Plataforma de Entidades de Voluntariado de León
17. Plataforma de Voluntariado de Córdoba
18. Plataforma del Voluntariado de Palencia
19. Plataforma Oscense de Voluntariado
20. Plataforma Vallisoletana de Voluntariado Social
21. Plataforma de Voluntariado de Albacete
22. Plataforma del Voluntariado Social de Granada
23. Plataforma del Voluntariado de las Islas Baleares
24. Plataforma Andaluza del Voluntariado
25. Plataforma del Voluntariado de Málaga
26. Red de Voluntariado Social de Salamanca
27. Red Provincial de Voluntariado Lenzos, Jaén
28. Red de Voluntariado de Zamora

2. El Plan de Fortalecimiento de Redes de Voluntariado y sus objetivos

2.1. El Plan y sus componentes

La Plataforma del Voluntariado de España (PVE) tiene entre sus prioridades la consolidación de redes locales, provinciales y autonómicas de voluntariado. Favorecer el intercambio, la coordinar y promover el trabajo en red forma parte del ADN con el que se constituyó la PVE, y sus líneas de acción siempre tratan de tener en cuenta este componente².

A su vez la propia PVE participa en varias redes. Dentro de España en el Foro de Agentes Sociales, el Consejo Estatal de ONG, y la recién constituida Plataforma del Tercer Sector; y en el ámbito internacional en el European Volunteer Centre (CEV) y la International Association for Volunteer Effort (IAVE).

Dentro del enfoque de redes, el **Plan de Fortalecimiento de Redes de Voluntariado** ocupa un lugar capital dentro del trabajo de la PVE (el Plan también se denomina por la Red como Programa IRPF).

Se trata de un Programa financiado a través de la convocatoria de subvenciones del IRPF dirigidas a la promoción del voluntariado por parte del ministerio con competencias en materia de voluntariado, en el año 2011 se trataba del **Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad**³ y actualmente se denomina Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad.

El Plan en el año 2011 ha estado compuesto por 17 proyectos, ejecutados por la PVE y por varias de las Plataformas, Coordinadoras, y/o Federaciones de voluntariado tanto autonómicas como provinciales y locales que son miembro de la propia PVE.

En concreto, tomaron parte de dicha convocatoria estas *plataformas* con los siguientes proyectos:

Plataforma	Proyecto
Plataforma Andaluza del Voluntariado.	Tejiendo redes de solidaridad.
Coordinadora Aragonesa de Voluntariado.	Cercanía y virtualidad del voluntariado en Aragón.
Plataforma del Voluntariado de la provincia de Badajoz.	Encontrándonos con el voluntariado, en la escuela, en la universidad, en la red.
Plataforma del Voluntariado de las Islas Baleares.	Trabajo en red.
Plataforma Coruñesa del Voluntariado.	Programas de formación y sensibilización del voluntariado.
Plataforma Oscense de Voluntariado.	Sensibilización y formación del voluntariado.
Plataforma de Entidades de Voluntariado de León.	Promoción, coordinación y formación del voluntariado.

² Ver por ejemplo el Plan Estratégico de la PVE 2010-2014. Disponible en: <http://www.plataformavoluntariado.org>

³ Del que se puede obtener más información en: <http://www.msps.es/politicaSocial/ongVoluntariado/premiosVoluntariado.htm>

Plataforma

FEVOCAM – Plataforma de Entidades de Voluntariado de la Comunidad de Madrid.

Plataforma del Voluntariado de Málaga.

Federación Riojana de Voluntariado Social.

Red de Voluntariado Social de Salamanca.

Plataforma de Voluntariado Social de Sevilla.

Plataforma de ONG de Voluntariado de Tenerife.

Plataforma de Voluntariado Social de la Comunidad Valenciana.

Plataforma del Voluntariado Social de Segovia.

Plataforma del Voluntariado de Cáceres.

Plataforma del Voluntariado de España.

Proyecto

Fortalecimiento de la red de voluntariado de la Comunidad de Madrid.

Promoción y consolidación de redes de voluntariado.

Sensibilización del voluntariado en la sociedad.

Tejiendo redes de solidaridad.

Haciendo voluntariado en Sevilla.

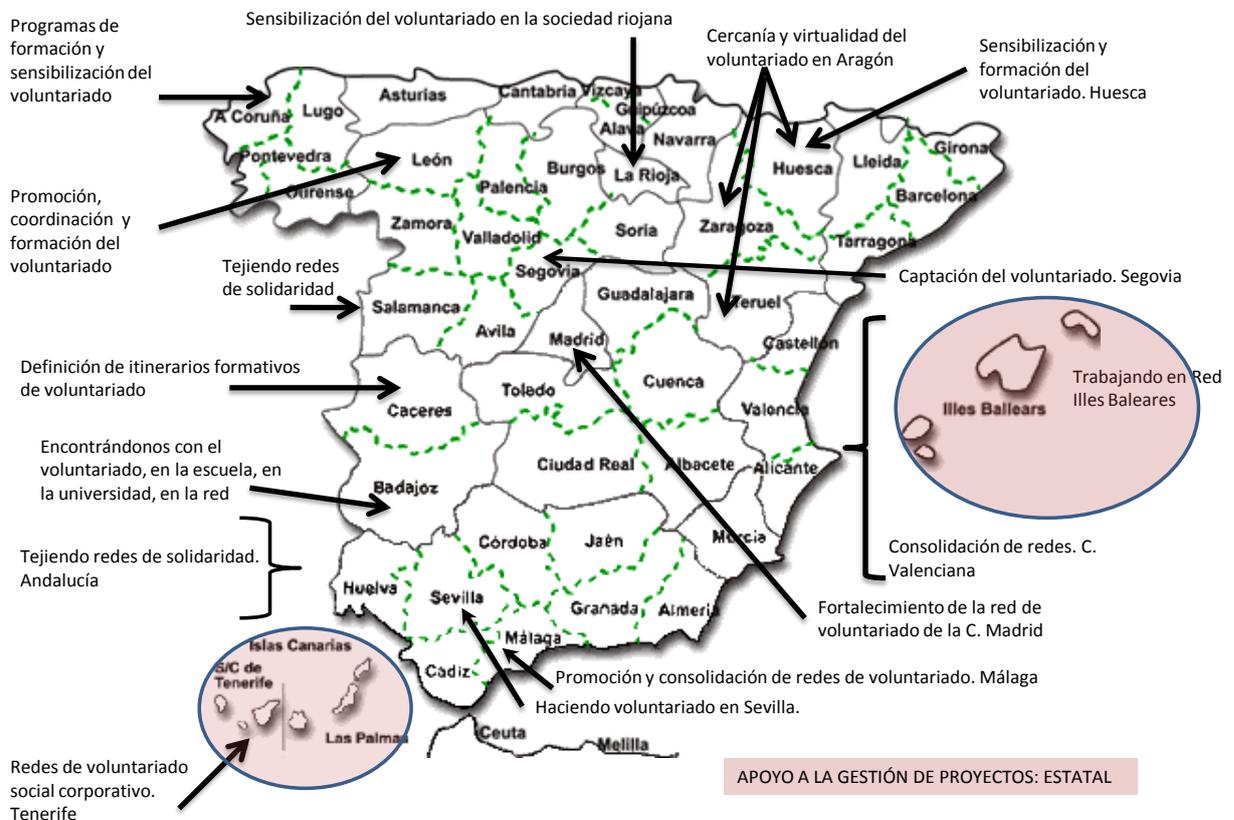
Redes de voluntariado social corporativo.

Consolidación de redes.

Captación del voluntariado.

Definición de itinerarios formativos de voluntariado.

Apoyo a la gestión de proyectos.



2.2. Los objetivos del Plan-Programa y la necesidad de reflexión sobre la red

Los proyectos se han estado estructurando en torno a dos grandes líneas que podemos considerar objetivos estratégicos del Plan:

- Priorizar el espacio autonómico, es decir, el fortalecimiento de las Plataformas Autonómicas existentes y el impulso a la creación de otras nuevas, con la debida financiación.
- Desarrollar de forma coordinada en las Plataformas territoriales los Programas de formación y sensibilización.

Las redes son instrumentos de acción para alcanzar unos objetivos. Son un medio, no un fin en sí mismas. En este sentido, como parte del proyecto que ejecuta la PVE dentro del Plan⁴, se quería averiguar qué elementos de buenas prácticas podían estar dándose en la Red. Sin embargo el proceso de contraste y reflexión con las Plataformas miembros del Programa dio lugar a un panorama de necesidades previas, que si bien avanzan en la identificación de buenas prácticas, implicaron que fuesen atendidas de forma prioritaria. Estas necesidades han sido:

- el contraste sobre los objetivos de la red para validar su actualización,
- poner en común de la situación y desarrollo de los Programas de la Red,
- debatir las acciones a desarrollar por las redes de voluntariado en España,
- reflexionar y consensuar criterios comunes para cooperar, pensando en la viabilidad de los proyectos comunes.

Por este motivo se enfatizó la puesta en marcha de un proceso compartido entre todas las Plataformas miembros del Plan para tratar de cubrir estas necesidades y al mismo tiempo elaborar instrumentos prácticos (productos del Plan) para reforzar el trabajo en red.

Para ello, las actividades implementadas por la Plataforma del Voluntariado de España se han dirigido al fortalecimiento, empleando para ello dos estrategias:

- la primera es la del apoyo en la gestión de proyectos, (gracias a la consulta permanente, contraste y acompañamiento desde la PVE a otras Plataformas);
- y la segunda es la de generar procesos, mecanismos y productos dirigidos a la coordinación y el trabajo en red, (mediante la realización de jornadas, procesos de reflexión; documentos para el debate, y el intercambio de actuaciones y su consulta a través de un Banco de Proyectos).

El proceso se inició con la elaboración de un primer documento (Documento 1) “Innovando en la Red I: Debate y Puesta en común de la situación y desarrollo de los Programas de la Red de movimiento

⁴ Las actuaciones que la PVE ha ejecutado dentro del Plan en la convocatoria del año 2011, han sido varias: Coordinar y apoyar en las acciones que implica la subvención al resto de Plataformas, Elaborar un banco de proyectos para su generalización, Realizar jornadas de encuentro y reflexión sobre el trabajo en red y Publicar un documento con las buenas prácticas seleccionadas.

asociativo de PVE: Mapa de proyectos de las entidades”, que fue presentado y discutido en las Jornadas de encuentro e intercambio celebradas en Valencia el 7 y el 8 de noviembre del 2011. Las jornadas fueron organizadas en coordinación con la Plataforma de Voluntariat Social de la Comunitat Valenciana (PVSCV). Las Plataformas que tomaron parte en las Jornadas fueron:

- Plataforma Andaluza del Voluntariado.
- Coordinadora Aragonesa de Voluntariado.
- Plataforma del Voluntariado de las Islas Baleares.
- Plataforma de Entidades de Voluntariado de León.
- FEVOCAM – Plataforma de Entidades de Voluntariado de la Comunidad de Madrid.
- Plataforma del Voluntariado de Málaga.
- Red de Voluntariado Social de Salamanca.
- Plataforma de ONG de Voluntariado de Tenerife.
- Plataforma de Voluntariado Social de Sevilla.
- Plataforma de Voluntariado de la Comunidad Valenciana.
- Plataforma del Voluntariado Social de Segovia.
- Federación Riojana de Voluntariado Social.
- Red Provincial de Voluntariado Lenzos, Jaén
- Plataforma del Voluntariado de España

Además, en estas mismas Jornadas se presentó un segundo documento (Documento 2) “Innovando en la Red II: Material de reflexión y debate sobre el Programa REDES (Convocatoria IRPF)”. Elaborado también por Departamento de Movimiento Asociativo y Formación de la Plataforma del Voluntariado de España. Se trataba de un documento para trabajar individualmente desde cada Plataforma, enviando las reflexiones particulares a la PVE, quien sistematizaría todas las reflexiones para construir el último documento sobre trabajo en red, que es este Informe: “Innovando en la Red: Pautas para obtener buenas prácticas en el trabajo en red” (Documento 3).

Las Plataformas que remitieron a posteriori sus reflexiones sobre la red fueron:

- Coordinadora Aragonesa de Voluntariado.
- Plataforma del Voluntariado de las Islas Baleares.
- Plataforma de Entidades de Voluntariado de León.
- Red de Voluntariado Social de Salamanca.
- Plataforma de ONG de Voluntariado de Tenerife.
- Plataforma de Voluntariado de la Comunidad Valenciana.
- Plataforma del Voluntariado Social de Segovia.
- Federación Riojana de Voluntariado Social.
- Plataforma del Voluntariado de España

La sistematización final y la redacción final han estado a cargo del Departamento de Movimiento Asociativo y Formación de la Plataforma del Voluntariado de España, y tienen como resultado el presente Informe.

De este modo, el proceso de debate y reflexión que se mantuvo durante el año 2011, tanto sobre las características de las redes, como sobre el estado de la red del Programa de IRPF, han permitido asentar las bases para la búsqueda concreta de buenas prácticas en trabajo red, lo que se desarrollará en el año 2012 entre los miembros de la red.

2.2. La Red IRPF y sus proyectos en el 2011

Los debates en el año 2011 tuvieron como resultado visibilizar el consenso generalizado en la coherencia del Programa y de los planteamientos sobre los objetivos que se querían alcanzar.

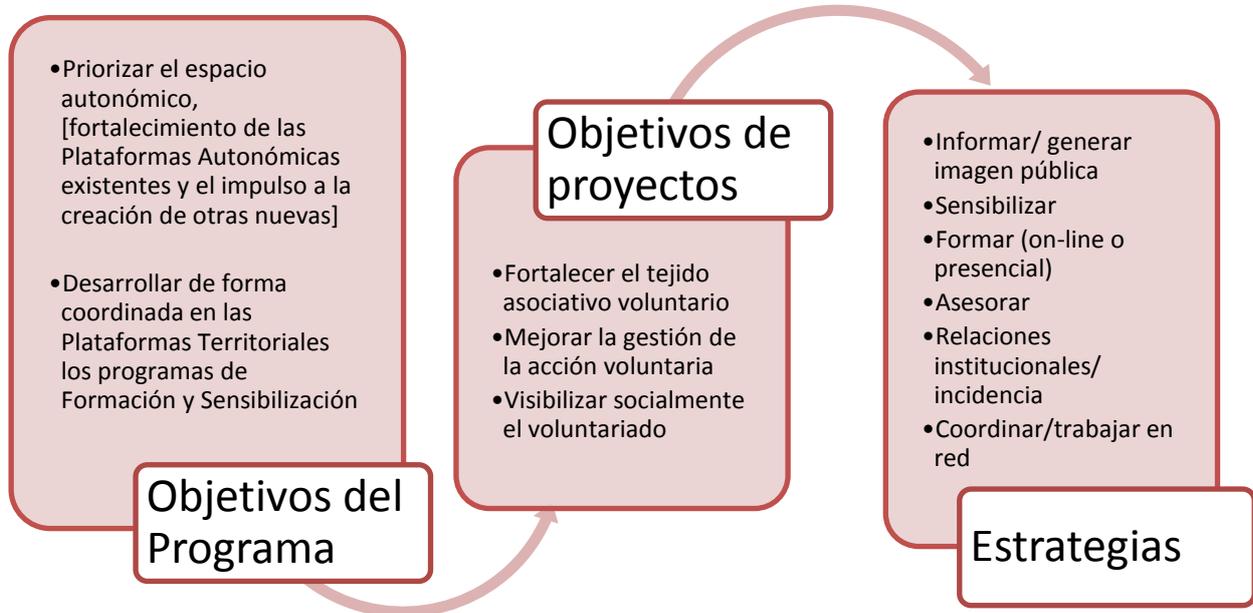
Los objetivos específicos actuales de los proyectos que presentan los miembros de la red se sitúan en torno a tres bloques: fortalecer el tejido asociativo voluntario, mejorar la gestión de la acción voluntaria, y visibilizar socialmente el voluntariado.



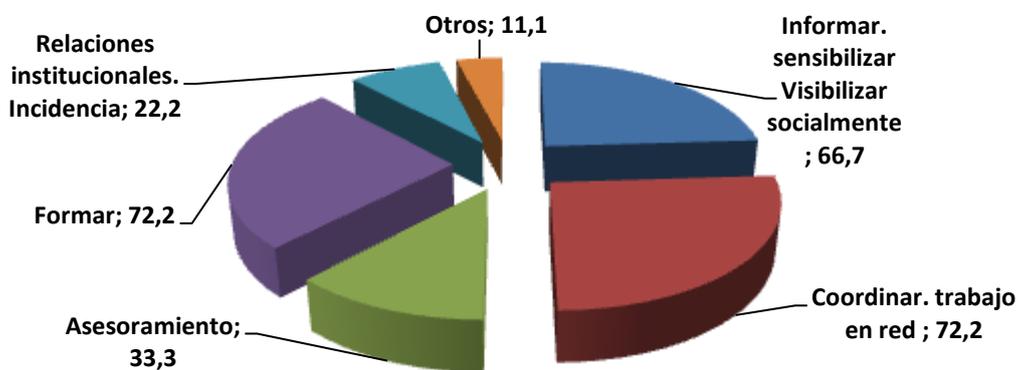
Las estrategias que permiten trabajar sobre estos objetivos son ricas y variadas. El análisis de los proyectos presentados para su ejecución en el año 2011 ha logrado identificar las siguientes estrategias:

- Informar/ generar imagen pública.
- Sensibilizar (cambio de actitudes; promover el voluntariado).
- Formar (on-line o presencial).
- Asesorar.
- Relaciones institucionales/ incidencia.
- Coordinar/trabajar en red.

De este modo, nuestro trabajo en red, como *Red*, parece que se concreta en:

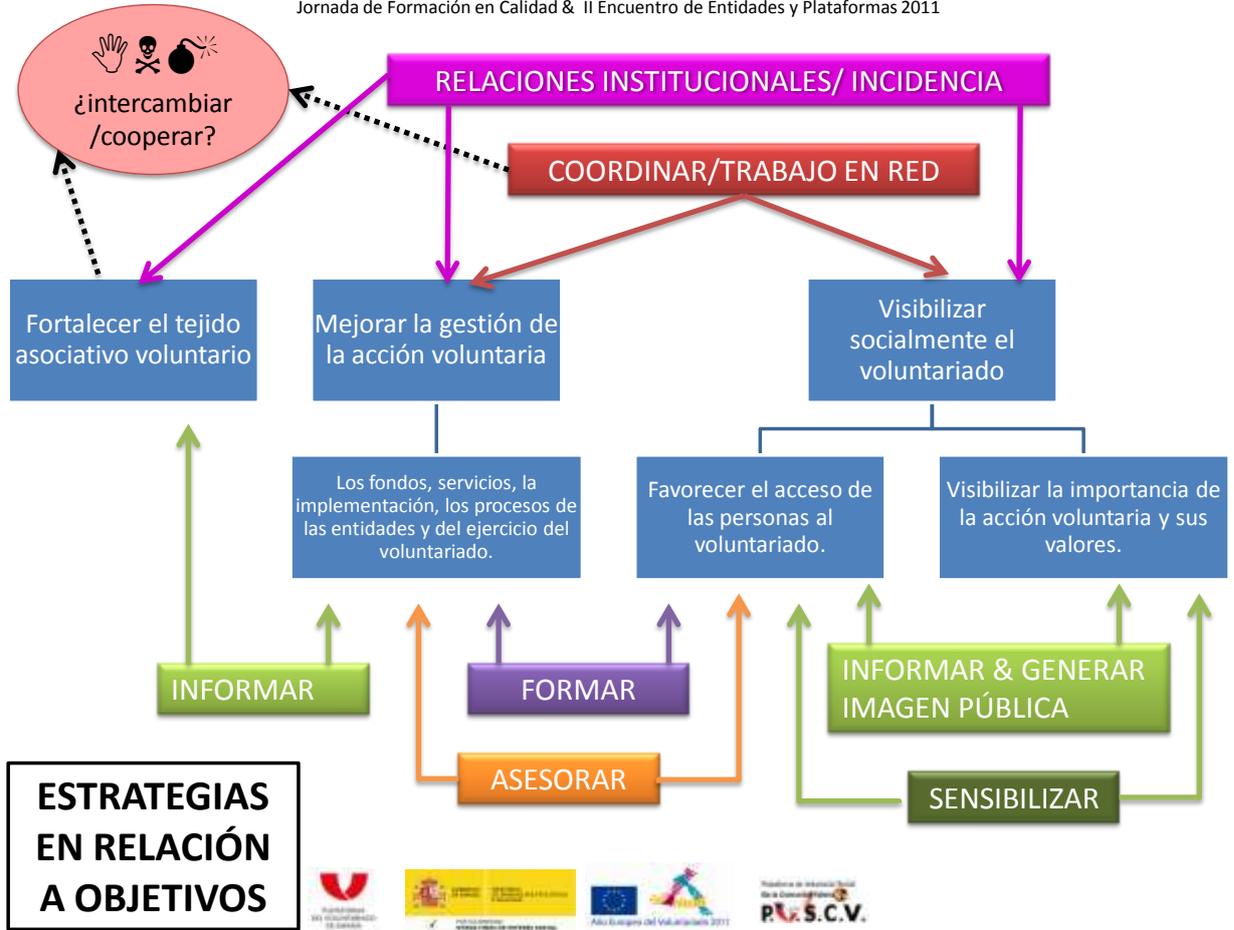


En general, todas las plataformas miembros trabajan de manera habitual todo tipo de estrategias, pero algunas de las que se incluyen, (financian y justifican), en el Programa de Redes tienden a predominar sobre otras:

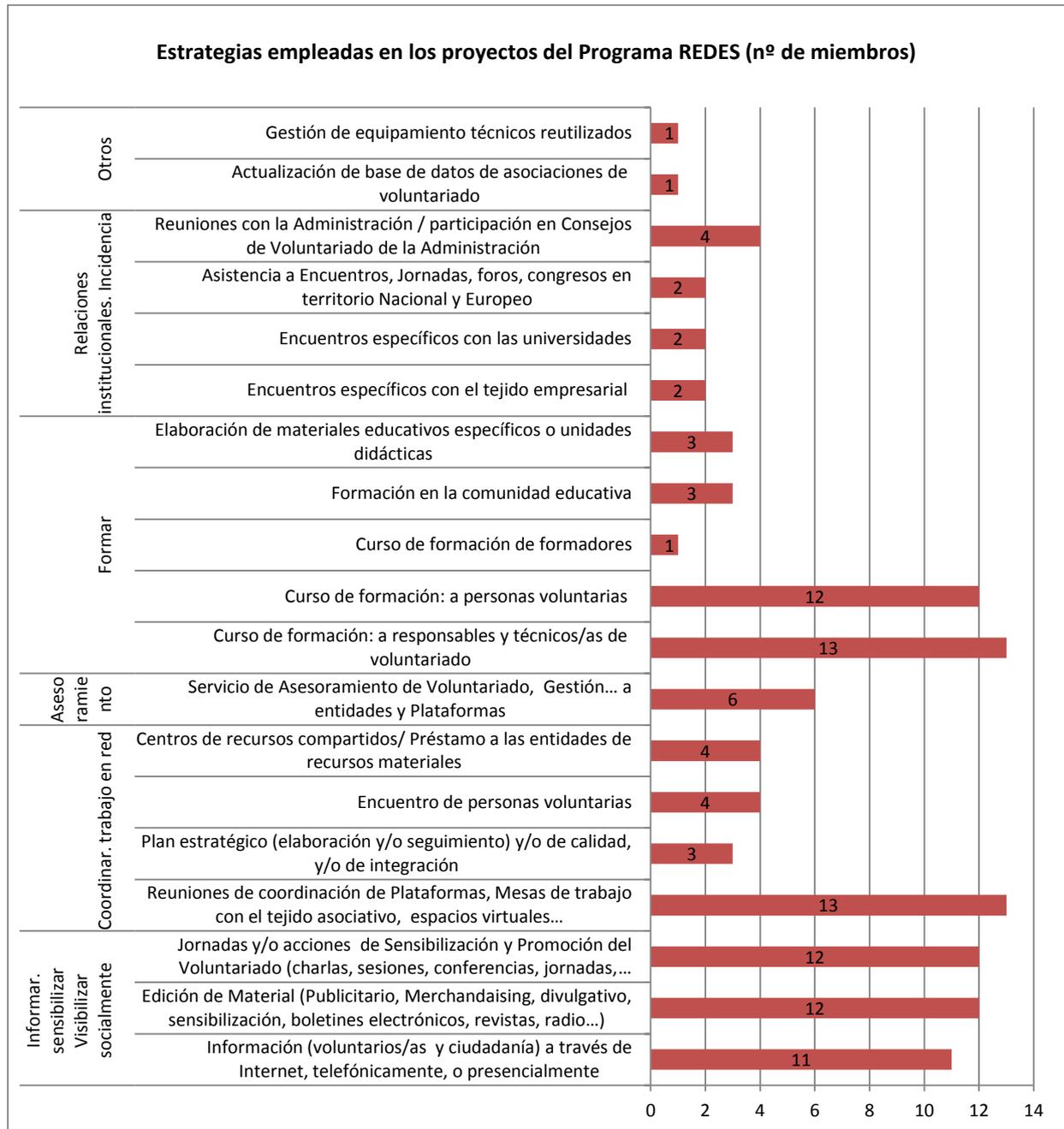


Claro está que... entre los objetivos y las estrategias, siempre surgen interrelaciones y retroalimentaciones:

Jornada de Formación en Calidad & II Encuentro de Entidades y Plataformas 2011



Otra forma de expresarlo, con más detalle es esta:



Y es que cada una de las estrategias, puede a su vez subdividirse en varios tipos de líneas de trabajo, o directamente actividades.

Nosotros, en la Red de la PVE en torno a este Programa, hemos detectado las siguientes:

a. Informar; sensibilizar; visibilizar socialmente:

- Información de voluntariado (voluntarios/as y ciudadanía). A través de Internet y página web, telefónicamente, o presencialmente. (Incluyendo bases de datos y buscadores de asociaciones y/o ofertas y demandas)
- Edición de Material (Publicitario, Merchandising, divulgativo, sensibilización, boletines electrónicos, revistas, radio...).
- Jornadas y/o acciones de Sensibilización y Promoción del Voluntariado (charlas, sesiones, conferencias, jornadas, exposiciones, ferias, concursos, fiestas, celebraciones).
- Otros.

b. Coordinación y trabajo en red:

- Reuniones de coordinación de Plataformas, Mesas de trabajo con el tejido asociativo, espacios virtuales...
- Plan estratégico (elaboración y/o seguimiento) y/o de calidad, y/o de integración.
- Encuentro de personas voluntarias.
- Centros de recursos compartidos.
- Préstamo a las entidades de recursos materiales.
- Gestión de equipamiento técnicos reutilizados.
- Otros.

c. Asesoramiento:

- Servicio de Asesoramiento de Voluntariado, de Gestión, etc. a entidades y Plataformas.
- Actualización de base de datos de asociaciones de voluntariado.

d. Formación:

- Curso de formación: a responsables y técnicos/as de voluntariado.
- Curso de formación: a personas voluntarias.
- Curso de formación de formadores.
- Formación en la comunidad educativa (alumnado o profesorado de cualquier nivel de educación formal).
- Elaboración de materiales educativos específicos o unidades didácticas.

e. Relaciones institucionales; Incidencia:

- Encuentros específicos con el tejido empresarial.
- Encuentros específicos con las universidades.

- Asistencia a Encuentros, Jornadas, foros, congresos en territorio Nacional y Europeo.
- Reuniones con la Administración / participación en Consejos de Voluntariado de la Administración.

f. **Otras:**

- Actualización de base de datos de asociaciones de voluntariado.
- Otros.

En resumen...

La Red es una red diversa, que trabaja sobre un Programa con objetivos que se desarrollan a través de proyectos –a su vez- con tres objetivos clave bien identificados. Sobre esto hay consenso y alineamiento entre las Plataformas miembros.

Por ello se quiere avanzar, ir más allá en la reflexión sobre el funcionamiento de la red. Así, surgen preguntas en torno al trabajo que los miembros de la red estamos realizando, y que debemos plantearnos de cara al futuro: ¿estamos trabajando sobre la calidad?, ¿estamos trabajando para ser más eficaces?, ¿más eficientes?, ¿empleamos las redes como fin, o como medio?, cuando hablamos de “acceso” ¿nos referimos al de todas las personas?, ¿“acceso” en todo tipo de voluntariado?, y al hablar de visibilizar... ¿con metodologías eficaces?, ¿con qué impactos?.

El trabajo de la PVE en el Programa consiste en favorecer espacios de reflexión e intercambio para trabajar estos temas.

3. Enfoque general sobre las redes de acción

En el encuentro de noviembre del 2011 (Valencia) se presentó un documento para ser trabajado individualmente por cada miembro de la Red, a modo de guía de reflexión. Se trataba de poner en común un enfoque general sobre las redes de acción como medio y no como fin, y valorar qué debilidades y fortalezas se encontraban en nuestra Red del Programa de IRPF de la PVE.

En este documento⁵ se exponían las siguientes claves sobre el trabajo en red que pasamos a reproducir a continuación.

3.1. ¿Qué es una red?

Las redes no son un fin, sin **un medio para** lograr objetivos.

Las “redes” son instrumentos de acción dentro de una estrategia de coordinación e intercambio. Como “instrumento” se basan en⁶:



El requisito para las entidades u organizaciones integrantes es “compartir la información y de rendir cuentas de las actividades de que se es responsable, en favor de la confianza, transparencia, credibilidad, legitimidad, etc.”, que son los elementos que articulan la red⁷.

3.2. Propuestas para fortalecer el trabajo en Red

El enfoque por el que apostamos señala 6 “pistas” para fortalecer el trabajo en red (en general), y también se destacan las fortalezas que implica organizacionalmente el trabajo en red.

⁵ Este documento fue: Guilló Girard, Clara. 2011. Innovando en la red. Material de reflexión y debate. Departamento de Formación. Plataforma del Voluntariado de España (PVE). Que a su vez estaba basado en: Guilló Girard, Clara, 2006, “Retos y oportunidades de la inmigración desde la perspectiva del desarrollo local: condiciones para el desarrollo de redes de acción”; en Jornada de la FAMP- OMEPEI, *Los Gobiernos Locales ante el Reto de la Integración de los Inmigrantes*, Jerez de la Frontera: 9 de febrero del 2006. Disponible en:

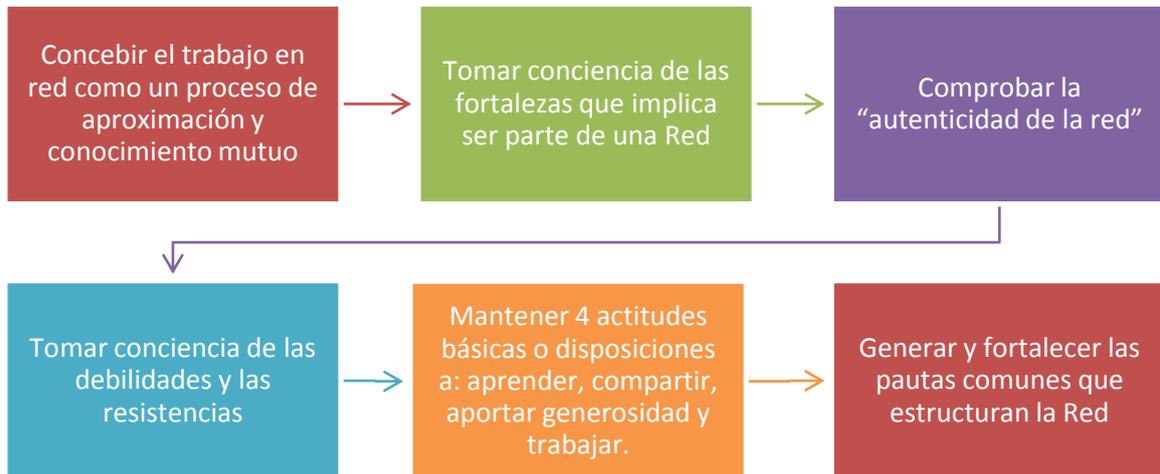
http://www.famp.es/famp/programas/seminarios_cursos_jornadas/2005Redinmigracion/ponencia%20clara.pdf

Para saber más, recomendamos: Fernando de la Riva y Antonio Moreno, 2002, “Redes Asociativas. Sumar fuerzas para multiplicar resultados”. Colección Cuadernos Prácticos. Fundación Esplai. Disponible en: www.boluntariotza.net/comun/cuadernos/redes_asociativas.pdf

⁶ Pablo Navajo Gómez, Síntesis del debate colectivo ‘El desafío de las sinergias: El trabajo en red de las ONGs’ en Fernando de la Riva (2002), Pp.71

⁷ Folia Consultores.2005 Diagnóstico del Tercer Sector de Acción Social en España. 2005. Plataforma de ONGs de Acción Social.

-Para fortalecer el trabajo en red-



Las fortalezas que aporta el trabajo en red:

- Evita duplicidad de actividades y competencia por recursos.
- Favorece la complementariedad
- Amplia el campo de acción al ampliar recursos y al poder combinarlos.
- Amplia el campo de acción, ya que las sinergias inter-organizativas que abren nuevas posibilidades.
- Individualmente se potencian las propias capacidades de las entidades, al incrementar los recursos a su alcance.
- Fomenta la especialización, bien a través de la capacitación profesional de quienes integran las entidades o en cuanto a las 'realidades', es decir, a qué temática se dirige o hacia quiénes se dirigen y con quiénes intervienen
- Favorece hábito y habilidades cooperativas como la apertura hacia (y la confianza en) las organizaciones que colaboran.
- Favorece hábito de compartir la información y de rendir cuentas de las actividades de que se es responsable en un proyecto de acción conjunta.
- Puede ser un mecanismo de control informal de las organizaciones, pues las organizaciones que colaboran en un plan de acción conjunta tienden a adoptar normas y procedimientos operativos similares para facilitar la coordinación, y se vigilan recíprocamente.

Comprobamos la autenticidad de nuestra red

Pablo Navajo⁸ recomienda comprobar la *autenticidad* de una red cuando ya lleva tiempo en marcha. Para ello, propone tomar en consideración estos aspectos:

- a) Es una realidad **temática**, y no una estructura de representatividad.
- b) Debe **fortalecer nudos**, las articulaciones, las periferias, todos los actores deben salir fortalecidos.
- c) Hay red allí donde dos o más deciden aliarse para lograr un objetivo común y beneficios **mutuos**.
- d) Los miembros **participan como iguales** y se intercambian información, servicios, medios y conocimientos.
- e) Tiene que poder mostrar **resultados para cada uno** de sus integrantes, no sólo resultado para la red.
- f) Supone entre sus miembros **confianza y transparencia** mutua, **horizontalidad y compartir decisiones**.

Tomamos conciencia de obstáculos, debilidades y resistencias

Este es otro paso imprescindible a la hora de fortalecer una red, plantar cara a las dificultades.

En este sentido, los obstáculos suelen referirse a:

- No tener claros los objetivos
- No tener claras las responsabilidades
- Diferentes limitaciones legales/ competencias de actuación sobre la materia
- Distintas culturas organizativas
- Diferentes enfoques sobre el voluntariado y la acción voluntaria
- Visiones heterogéneas –e incluso sin formular- respecto al voluntariado y el modelo de sociedad al que se aspira.

⁸ Pablo Navajo Gómez, 'Síntesis del debate colectivo' sobre 'El desafío de las sinergias: El trabajo en red de las ONGs' en Fernando de la Riva (2002), Pp.71

Visibilizar las Debilidades y Resistencias asociadas

De hecho la propia estructura “de red” levanta resistencias entre muchas organizaciones y líderes, y estas resistencias tienden a convertirse en debilidades⁹:

- Exige adquirir una nueva cultura organizativa no jerárquica.
- Pueden darse dinámicas ineficaces por:
 - falta de experiencia en el trabajo en red
 - Por los métodos y técnicas más adecuadas para el funcionamiento eficaz. Ej.: poca preparación de las reuniones, mal moderadas, etc.
- Gran parte del funcionamiento de la red se fundamenta en la confianza mutua a través de mecanismos de transparencia.
- Se ha de aprender a delegar, focalizar y especializarse: hay resistencias a abandonar campos de acción en los que otras entidades son más eficientes.
- La competencia para conseguir recursos tampoco ayuda a la confianza mutua.
- A veces entre las entidades miembros de la red existen “intereses últimos” contrapuestos que dificultan la consecución de otros objetivos a corto plazo o intermedios.
- Falta de tiempo por falta de personal suficiente. La participación en la red no se planifica dentro de las propias entidades miembro, por lo que no se le asignan recursos adecuados
- Las entidades muchas veces se centran sólo en la dinámica interior (falta la comunicación; falta dedicación, en tiempo y esfuerzo para la inter-coordinación; hay miedo a descuidar el propio proyecto o a perder el protagonismo en el trabajo colectivo).
- En entornos poco dinámicos los personalismos y protagonismos convierten las redes en “foros de debate político” y resultan poco eficientes sobre la acción real.
- Resistencias a compartir el poder.
- Uso de las tecnologías. Resistencia a los cambios, a la modernización y a su uso. Dificulta la participación en igualdad si no son accesibles a todos los miembros, y todas las entidades están capacitadas en su uso.
- Papel mojado: Falta de compromisos o falta de ejecución de los compromisos adoptados

⁹ Folia Consultores.2005 Diagnóstico del Tercer Sector de Acción Social en España. 2005. Plataforma de ONGs de Acción Social.

¿COMPARTIMOS PAUTAS?

No existen recetas únicas, pero... podemos crear la nuestra siempre y cuando...



1) Marco general donde se ubica la acción:

Se tienen claros los objetivos y los resultados que se esperan obtener de la red (son las razones por las que se estructura -como medio y no como fin-), y deben convertirse en su motor.

2) Diagnóstico de la situación ¿dónde estamos?

Se ha tomado conciencia de las fortalezas, obstáculos, debilidades y resistencias. Se puede hacer una búsqueda y evaluación de experiencias previas en coordinación, y de la coordinación en la red. Por ejemplo, en relación a estos criterios:

Temporal	Aprendizaje	Protagonismo	Técnico
¿Cuándo? ¿Qué duración tuvo?	¿Qué errores hubo? ¿Qué éxitos?	¿Quién participaba y de qué modo?	¿Cómo funcionaba?

3) Caracterización de los actores existentes y potenciales

Para hacer una buena caracterización tenemos que ser capaces de responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son sus intereses? ¿Qué objetivos pueden tener en común? ¿Qué beneficios podrían obtener de una red? ¿Cuáles son sus competencias? ¿Poseen figuras de referencia o liderazgos? ¿Tienen experiencia en la coordinación?

4) Análisis de las influencias (amenazas y oportunidades)

Dependiendo de cada red su contexto puede ser más o menos complejo, y por lo tanto será necesario tener en cuenta más o menos elementos, tales como: condiciones económicas

generales; parámetros legales; estructuras institucionales, incluida la naturaleza de las burocracias de los gobiernos local/regional, las disposiciones para la generación y difusión del conocimiento, la tecnología y la técnica; factores demográficos; formación y educación, es decir: capacitación para la participación en una red; acontecimientos políticos, tanto internos como externos; medio ambiente físico y natural, por ejemplo transportes y comunicaciones; actitudes de las personas y del personal técnico y de las instituciones...

5) Mecanismos claro de montaje y funcionamiento

Esto supone que en la Red...

- Los objetivos y los resultados que se esperan están claros
- Todos los actores son conocidos y están localizados
- Se Informa, contrasta, negocia
- Se ha establecido el alcance de la red
- Se planifica de forma conjunta y consensuada:
 - Concreción de objetivos y resultados (sí, otra vez)
 - Hay los mecanismos de coordinación:
 - Distribución de responsabilidades y tareas
 - Mecanismos de intercambio de información
 - Mecanismos de toma de decisiones
 - Hay mecanismos de seguimiento y evaluación
- Se Calendarizar, asigna recursos materiales y humanos (formación/capacitación)
- Se Establecen mecanismos de apoyo para favorecer la participación de todo el mundo.

Todo ello implica un seguimiento continuo, es decir, revisar la planificación para comprobar la adecuación de los mecanismos a los principios de actuación y a los resultados esperados (y objetivos). Lo cual supone también establecer un mecanismo de seguimiento y evaluación a las acciones externas y el desarrollo de la red.

Por supuesto supone, “aprender caminando”: generar confianza en el desarrollo de las actuaciones, y evaluar: de los errores... y también recordar el que se aprende, de los aciertos mucho más cuando se visibilizan: reconocer cuándo lo hacemos bien, visibilizar los mecanismos y repetirlos innovando sobre ellos.

4. Valoración del estado y los retos de la Red

Como ya se ha explicado con anterioridad, cada miembro de la Red fue invitado a reflexionar sobre los elementos anteriores, y para ello se propusieron una serie de preguntas (tareas).

La sistematización de los resultados ha dado lugar a una valoración del estado de la Red y de sus retos para los siguientes años. A continuación se expone la valoración de los miembros.

Tarea 1. Objetivos de la Red (Programa IRPF)

Existe una cierta confusión entre los objetivos de formar parte de la Plataforma del Voluntariado de España, una red, y los objetivos del Programa de Redes (el *Plan de Fortalecimiento de Redes de Voluntariado*). Por este motivo algunos miembros tienen expectativas y demandas a los que el Programa no puede dar respuesta, y al mismo tiempo diluyen los objetivos del Programa¹⁰ con los objetivos de pertenencia a la PVE.

En la situación actual, creemos que las entidades no tenemos claros los objetivos, incertidumbre derivada del propio desconocimiento y significado de la propia red.

Además los objetivos centrados difieren en su alcance temporal y en la implicación que se dan los miembros así mismos:

A corto plazo:

- Acceder a una financiación extra con equipo técnico de apoyo.
- Acceder a la información sobre lo que hace cada plataforma (y sus proyectos/experiencias/personas expertas), y generar mecanismos para que esta información circule y se intercambie.
- - Identificar experiencias de calidad exportables

A medio plazo:

- Realizar consultas a otros equipos
- Poder acceder a los proyectos de otras plataformas e implementarlos en otros territorios
- plantear nuevos objetivos, estrategias = Identificar necesidades comunes a cubrir de manera coordinada
- Estandarizar indicadores y criterios de calidad de los proyectos

¹⁰ Objetivos: 1. Priorizar el espacio autonómico, es decir, el fortalecimiento de las Plataformas Autonómicas existentes y el impulso a la creación de otras nuevas, con la debida financiación. 2. Desarrollar de forma coordinada en las Plataformas territoriales los Programas de formación y sensibilización.

A largo plazo:

- optimización de recursos, y más capacidad reivindicativa.
- la elaboración de programas conjuntamente (por ejemplo, diseñar una estrategia de comunicación unívoca y de alto impacto)
- Iniciar una plataforma de formación virtual para personal técnico y para personas voluntarias
- Implantar sistemas de calidad en la gestión de las entidades miembro

La coyuntura actual por la que atraviesan las entidades - cada vez menos recursos económicos, y lo que es peor, la presión constante de que la situación va a empeorar-, provoca que se agudice el sentimiento de supervivencia. Las entidades van a centrar sus esfuerzos en este objetivo, perdiendo el horizonte de sentimiento de pertenencia a una red.

La construcción conjunta (entre todos los integrantes de esta red) de la visión compartida en relación al Programa Redes, implicaría: 1. una nueva definición consensuada de los objetivos que debe tener el programa global. 2. El establecimiento de los criterios comunes de coordinación, (aunque esta coordinación sea asumida por la PVE). 3. El establecimiento de una metodología de *trabajo en red* compartida para “ser red”.

Tarea 2. Fortalezas

Las fortalezas más presentes para los miembros de la Red son:

- El valor humano y profesional de sus integrantes (proximidad y conocimiento mutuo, total accesibilidad al resto de miembros de la Red)
- El conocimiento de la mayor parte de las personas referentes que trabajamos en red.
- La experiencia en coordinación del personal técnico de la PVE y la confianza que generan en todas las territoriales
- Favorece el hábito y habilidades cooperativas como la apertura hacia (y la confianza en) las organizaciones que colaboran (compartir la información y de rendir cuentas de las actividades. = El mecanismo de control informal de las organizaciones y acompañamiento, y el flujo de comunicación que existe.
- Existe un mecanismo de trabajo con objetivos y pautas generales comunes.
- El análisis de la realidad es el mismo para todas pero teniendo en cuenta las peculiaridades de cada territorio.
- El objetivo es común (promover, sensibilizar y visibilizar el voluntariado) pero las formas de conseguir esos objetivos difieren.

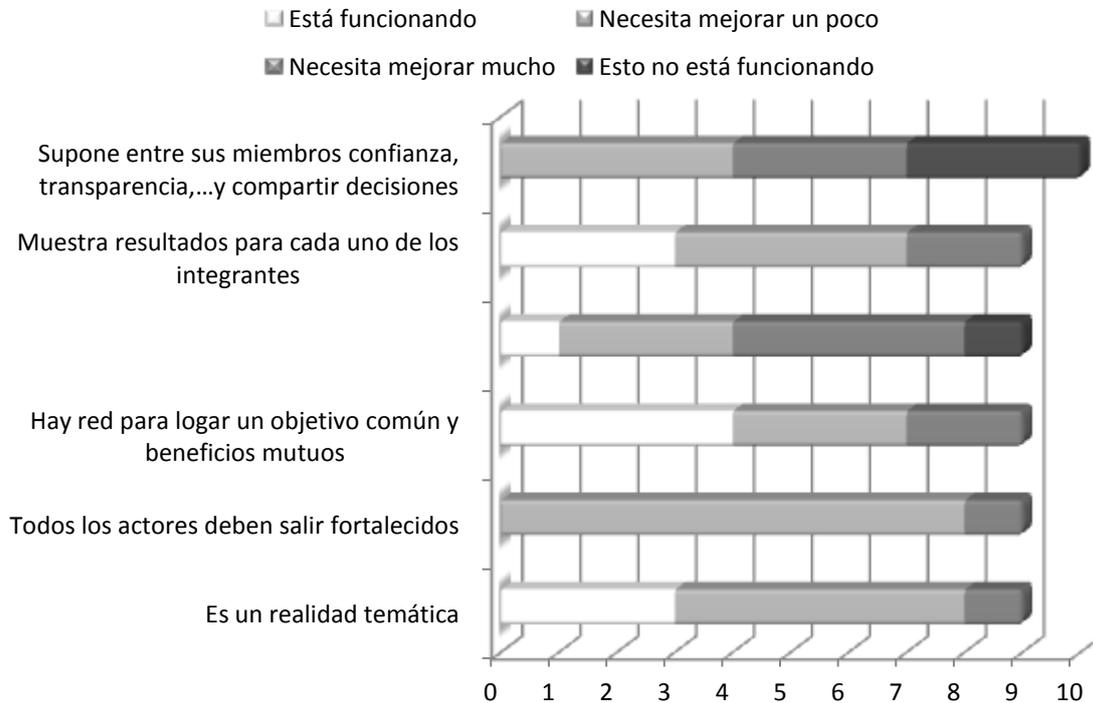
- Las Plataformas Territoriales son red a su vez.
- La extensión de la Red (el número que la componen)

Se considera que necesario potenciar las siguientes:

- Fomentar la especialización
- Favorecer más hábitos y habilidades cooperativas y de rendición de cuentas
- Adoptar de normas que permitan un mutuo control
- Más confianza entre todas las territoriales, actualmente nos comunicamos con aquellos que más conocemos; y por tanto mayor intercambio de información entre las territoriales.
- Ampliar el campo de acción: al ampliar recursos y al poder combinarlos, y porque las sinergias inter-organizativas abren nuevas posibilidades.
- Individualmente potenciar las propias capacidades de las entidades, al incrementar los recursos a su alcance.
- Desarrollar un mecanismo efectivo para compartir los recursos
- Mayor difusión de las acciones, actividades y objetivos de cada miembro en concreto.

Tarea 3. Autenticidad

El resultado ha sido el siguiente:



Tarea 4. Obstáculos.

Se partía de la identificación de estos obstáculos generales asociados a las redes de acción. Sobre estos los miembros de la Red han señalado:

1. No tener claros los objetivos como Red

Como se ha visto en el apartado anterior, no todos los miembros ubican los objetivos del Programa.

Algunos miembros comentan la ausencia del matiz “en coordinación con otras plataformas” así que las acciones emprendidas o al menos la metodología para efectuarlas no ha favorecido la consecución de los mismos.

2. No tener claras las responsabilidades

Este obstáculo no estaría presente, “presentar el proyecto bajo un marco común, desarrollarlo y justificarlo conforme a las instrucciones enviadas y participar en las formaciones y encuentros”

3. Diferentes limitaciones legales/ competencias de actuación sobre la materia

Se confunden las competencias de la PVE y las territoriales con las de los miembros del Programa. En general se señala que, aunque cada Comunidad Autónoma tiene su propia normativa sobre el voluntariado, sus propias líneas de financiación etc. Este obstáculo está a nuestro juicio salvado por la existencia de una Ley Estatal del

Voluntariado y por la Legislación Básica en materia de subvenciones, al ser éstas de obligado cumplimiento y respeto en el desarrollo normativo que pueda hacerse desde la distintas Comunidades Autónomas.

4. Distintas culturas organizativas

Se ha señalado que no deberían ser un obstáculo muy fuerte para la red, siempre y cuanto se defina dentro de cada entidad de forma clara los cauces de participación en la red (quién, cómo, cuándo...).

5. Diferentes enfoques sobre el voluntariado y la acción voluntaria.

No se considera un obstáculo, se enfatiza que hay un nexo común en los estatutos y el plan estratégico. La mayoría señala que ha habido muchos avances en definiciones consensuadas desde la PVE (definición de la acción voluntaria. Actividades o actuaciones, excluidas como acción voluntaria. Principios de la acción voluntaria Derechos y deberes del voluntariado, Código Ético; etc.)

6. Visiones heterogéneas –e incluso sin formular- respecto al voluntariado y el modelo de sociedad al que se aspira.

Si bien esto puede ser un obstáculo, no está claro que en el Programa se haya manifestado como tal. En general se opina que se debe respetar la visión de cada una de las entidades o plataformas miembro de la red, articular los foros necesarios de debate y los mecanismos para llegar al consenso por parte de sus miembros. Algunas Plataformas han señalado que estamos atravesando una era de cambios, y las entidades no han tenido tiempo de generar y consensuar ni una visión homogénea, ni de planificar y reflexionar sobre el modelo social al que se aspira, o más bien, el que se impone. Esto si puede suponer un obstáculo para la red.

Si el grupo que desea formar la red no colabora, será imposible trabajar de esta manera. No es solo cuestión de técnicas, sino de actitudes. Nos debemos convencer que hay que perder protagonismo para ir de la mano.

Los principales obstáculos señalados han sido: no tener claros los objetivos como red, no tener claras las responsabilidades y visiones heterogéneas- e incluso sin formular- respecto al voluntariado y modelo de sociedad

Tarea 5. Resistencias en la Red

Una red estatal no puede duplicar ni camuflar entidades o personas que representan pluralidad de entidades porque es acumulación de poder, hay que impedir la duplicidad de personas que acumulan poder y no participación.

Por todos los medios debemos buscar un lugar de confluencia y no de duplicidad de estructuras. En este momento de crisis cabría hablar de posibilidad de estudio de fusiones.

Como se ha visto en el apartado (3.2.) hay muchos elementos que comentar en relación a las resistencias que implica la propia estructura de red, y las debilidades por tanto que las redes ya organizadas pueden tener.

En este sentido, las aportaciones de los miembros se han centrado en:

- La falta de experiencia en el “trabajo en red” como medio y no como fin
- Eliminar las duplicidades sin tener miedo a visibilizar los nodos con exceso de poder.
- Se tiene miedo a emprender una cultura organizativa horizontal. Existe una clara resistencia a compartir el poder
- No existe un concepto real de “red” y además, en ocasiones, se ha dado un aprovechamiento de las posibilidades de esta estructura para fines particulares o focalizados.
- Competencia entre miembros: aunque se conocen los fines y objetivos de la red estos no están siendo prioritarios, primando la competencia. hay resistencias a compartir información, por lo que casi todo se observa desde la perspectiva de lo propio y donde existe suspicacia de considerar al otro como una posible competencia.
- No nos estamos preocupando de la sostenibilidad estructural de la misma, basando en muchos casos su funcionamiento a través del esfuerzo personal de sus miembros. Las entidades muchas veces se centran sólo en la dinámica interior (falta personal, falla la comunicación; falta dedicación, en tiempo y esfuerzo para la inter-coordinación; hay miedo a descuidar el propio proyecto).
- Falta un análisis sobre nuestra potencialidad como red y sobre la metodología que deberíamos seguir como tal para alcanzar nuestros fines y objetivos.
- Falta de compromiso: lo que verdaderamente se prioriza es el acceso a los fondos IRPF.
- Resistencias en el uso de nuevas tecnologías.

En la actualidad casi todas las debilidades enunciadas en el documento marco se están dando, en mayor o menor medida. La falta de experiencia y al mismo tiempo la juventud de la red nos hace pensar que debe ser esa inexperiencia y novedad, pero padecemos las mismas debilidades que las entidades miembros a la hora de aprender a delegar, focalizar y especializarse. Cada entidad tendría que hacer una introspectiva, con la pregunta; ¿estamos dispuestos a seguir adelante con el proyecto de red? ¿Lo estamos haciendo bien? ¿Es lo que queremos?

Tarea 6. Caracterización de los actores.

Existen importantes dificultades para identificar los rasgos comunes de “los otros” miembros de la red, en general cada estructura territorial define a los actores de la red en relación a sus propios intereses. No todas las respuestas hacen una referencia clara a los rasgos del Programa Redes.

¿Cuáles son sus intereses?

- Cumplir los objetivos generales y específicos dentro de su ámbito geográfico.
- Acceder a recursos para desarrollar actividades en su ámbito.
- La promoción del voluntariado entre la población, el fortalecimiento del tejido asociativo, la formación de profesionales y personas voluntarias y la visibilización y reconocimiento de la acción voluntaria.
- Conocimiento, información, diálogo e interacción con las entidades territoriales.
- Pertenecer a una Red de proyectos nacional por territorios y potenciar las redes autonómicas de voluntariado.

¿Qué objetivos pueden tener en común?

- El fomento del voluntariado como un bien social y necesario.
- Desarrollar proyectos territoriales de promoción del voluntariado y obtener financiación para los mismos
- Se cumpliría con el Plan Estratégico de la Entidad además serviría también para implementar la labor del Observatorio del Voluntariado.
- Estratégicos: Se cumpliría con el Plan Estratégico de la Entidad además serviría también para implementar la labor del Observatorio del Voluntariado. Operativos: Facilita la gestión y el contacto entre plataformas.

¿Qué beneficios podrían obtener de una red?

- Conocer la realidad de forma global, compartir recursos, experiencias y mecanismos de trabajo, etc. Complementar esfuerzos y capacidades. conocimiento, interrelación, intercambio, experiencia.
- Ganar en eficacia y eficiencia. Tener un mayor impacto y mejorar los resultados. una mejora en la calidad del servicio que se ofrece a las personas voluntarias y por consiguiente al resto de la sociedad.
- Que todos los miembros se sientan parte fundamental e integrada

¿Cuáles son sus competencias?

- Las establecidas previamente de forma conjunta, y las propias de cada entidad.

- Formular, adaptar, hacer el seguimiento y justificar el programa. Coordinación de cara a los trámites con el Ministerio. Además de trabajar en las actividades que sean oportunas.
- El intercambio de buenas prácticas, la definición de indicadores comunes que permitan medir resultados, aunar lo común.

¿Poseen figuras de referencia o liderazgos?

- No.
- Sí, la PVE
- Sí, la PVE y en cada territorio

¿Tienen experiencia en la coordinación?

- Si, cada entidad poseía su propia experiencia de trabajo en equipo, con otras organizaciones privadas o públicas, para la consecución de programas, proyectos o acciones específicas
- Creemos que los miembros de la red no tenemos experiencia en la coordinación. Es otra de las asignaturas pendientes a resolver mediante formación y, lo que es más importante voluntad de coordinarse

El equipo técnico de la PVE la tiene. En las territoriales hay personas que están contratados con una cierta permanencia, o bien directivos que también, pero existe el problema de aquellas que no tienen una persona (personal técnico o directivo) que se ocupe directamente del tema. O bien otros contratos esporádicos que no tienen ninguna experiencia en coordinación, o que no creen en ella.

Tarea 7. Amenazas y oportunidades

Las respuestas aportadas han sido diversas, muchas abstractas sobre la “oportunidad” que para ellos representa el trabajo en red, pero sin emplear la técnica DAFO, en relación a los elementos positivos del contexto que rodea la red.

Al mismo tiempo las “Amenazas” han sido interpretadas como “debilidades” de la estructura, en vez de referirse a los elementos negativos del contexto.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución de recursos humanos y materiales en las entidades miembro ▪ Merma del Estado del Bienestar; tentación de instrumentalizar el voluntariado. ▪ Distancia física ▪ Disminución de subvenciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cercanía a través de las nuevas tecnologías ▪ Avanzar en calidad por el impulso que se da en el contexto ▪ Mayores medios de difusión e impacto de lo que hacemos como RED. ▪ la carencia de recursos nos va obligar a aunar esfuerzos y trabajar de forma conjunta. ▪ en lugares no muy grandes, las territoriales

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ No pago de subvenciones concedidas. ▪ Dificultad para cerrar convenios de colaboración con empresas. ▪ nuevas tendencias del voluntariado. ▪ Burocratización de las AAPP | <p>podemos ser conocidas por representantes públicos, la labor que se desarrolla, la transparencia y la honradez, por lo que, a pesar de la reducción de las subvenciones, se considera la posibilidad de que tengan en cuenta todo ello para la permanencia de las mismas.</p> |
|---|---|

Tarea 8. Funcionamiento

Dado las debilidades actuales de la estructura de la Red, resulta muy difícil caracterizar sus mecanismos de funcionamiento, sobre todo porque la red está poco desarrollada en sus potencialidades.

Cada miembro de la Red tendría que tener la información concreta sobre los elementos que la hacen funcionar, como son:

¿Qué tareas tiene cada miembro de la Red?

- Las plataformas presentan, desarrollan y justifican un proyecto en su ámbito de actuación, bajo las instrucciones que la PVE envía. La PVE los supervisa -asesora cuando es necesario- y los incluye en la convocatoria además de presentar otros propios.
- Diseño, ejecución y justificación de Proyectos subvencionados, dar respuesta a los requerimientos y comunicación con la PVE, participación en formación y encuentros.
- Planificación de los proyectos. Conocimiento de distintos miembros. Compartir recursos e iniciativas con el resto desde el compromiso y el respeto. Apoyo a los miembros (PVE) desde el convencimiento de los beneficios a obtener de dicha red por medio de la formación y el conocimiento mutuo así como los mecanismos esenciales para la comunicación actual.

¿Las responsabilidades están bien distribuidas? ¿por qué?

- Todos los miembros pueden asesorar y recibir asesoramiento de cualquiera de los miembros. Con el tipo de comunicación actual se pierden los objetivos comunes y compartidos porque hay poco intercambio.
- Muchas territoriales por su tamaño o financiación, no tiene personal técnico o alguna persona de la Junta Directiva que tenga asignadas tareas concretas.

¿Qué mecanismos estamos utilizando para el intercambio de información? ¿Parecen eficaces?

En muchos casos se alude a mecanismos de la PVE respecto a sus socios, no sobre el Programa IRPF:

- Los espacios de formación relacionados con la convocatoria de IRPF, encuentros e intercambios informales.
- La comunicación, en general, se centraliza hacia la PVE. Algunas entidades utilizan el blog de la PVE para informar de sus actividades, pero apenas se comenta esa información.
- No hay planificación ni evaluación conjuntas. La información se remite a la PVE, no hay un intercambio entre los miembros.
- Se están utilizando para el intercambio de información las nuevas tecnologías, como es internet (correos electrónicos, páginas web de cada miembro, plataformas digitales, etc.).
- La difusión de materiales didácticos como son, folletos, guías e informes.

¿De qué modo se toman decisiones? ¿Los mecanismos que se utilizan son eficaces?

- Son tomadas en la PVE. Por un lado es más eficaz porque dispone de toda la información. En el último encuentro se ha hecho una consulta previa por lo que las entidades asumen las decisiones como propias y pueden ser más responsables o consecuentes.
- Las decisiones son tomadas por los directivos de la PVE sin que exista apenas debate/consenso al respecto.
- Las decisiones se toman en junta con todos los miembros de la misma, se llevan a cabo cada cierto tiempo y en ellas se establecen un plan de actuación.
- Las decisiones, plazos de cumplimiento y demás debe establecerlos la PVE teniendo en cuenta los pocos recursos humanos de las territoriales y las fechas poco adecuadas que pueden suponer en determinados momentos del año

¿Cómo se está haciendo un seguimiento a la Red (sus objetivos y logros)? ¿Son eficaces?

- Entrega de las memorias finales y de seguimiento.
- Quizá no es del todo eficaz porque los objetivos generales no se han alcanzado. Ni la sensibilización y formación se realizan de manera coordinada ni, al menos en nuestro caso, hemos conseguido primar el espacio autonómico.

- Imagino que se realizará por parte de la PVE. Dudo mucho que haya un seguimiento por parte de las territoriales.

¿Y respecto a la evaluación?

- Individualmente, las acciones del proyecto todas son evaluadas y se abordan en los siguientes proyectos las áreas de mejora.
- Se desconoce la evaluación de la red como tal, la evaluación de la acción de cada actor se realiza a través de la justificación de proyectos, sin que haya información de los resultados a nivel global.
- Dudamos mucho que hoy en día haya un seguimiento y evaluación por parte de las territoriales al programa de redes salvo, evidentemente, a cada uno de los proyectos financiado por el IRPF.

5. Conclusiones sobre la valoración

Reflexiones

Queda mucho trabajo de fortalecimiento de la red, de elaboración de mecanismos de trabajo, y de establecer prácticas más profundas, más compartidas y más colaborativas.

Algunas de las reflexiones en este sentido de las estructuras territoriales han sido:

- La construcción conjunta (entre todos los integrantes de esta red) de la visión compartida en relación al Programa Redes, implicaría:
 - 1. una nueva definición consensuada de los objetivos que debe tener el programa global.
 - 2. El establecimiento de los criterios comunes de coordinación, (aunque esta coordinación sea asumida por la PVE).
 - 3. El establecimiento de una metodología de trabajo en red compartida para “ser red”.
- Existe una necesidad de conocer cuáles son los recursos de los que disponen las plataformas.
- Necesitamos crear sistemas de coordinación para fomentar el trabajo y la cultura en red.
- Necesitamos conocernos, saber cómo funcionamos internamente, cuáles son nuestros sistemas de financiación y nuestra relación con nuestras entidades miembro, cuales son los proyectos que desarrollamos y como los desarrollamos.
- Necesitamos detectar objetivos comunes y trabajar en conjunto, solo de esta manera conseguiremos operativizar el trabajo y no duplicar esfuerzos.
- Necesitamos creernos que *otra red es posible* y que esta red solo funcionará con el esfuerzo y las ganas que le pongamos todos y todas.
- Necesitamos implementar programas en red que identifiquen necesidades generales del sector y específicas de las organizaciones que gestionan voluntariado.

¿Cómo podemos fortalecernos?

- Establecimiento del *plan de trabajo* de forma conjunta entre todos los miembros de la Red, para evitar la duplicidad de actividades y la competencia por los recursos.
- Publicitar los recursos disponibles de cada entidad y cómo se pueden beneficiar el resto de las entidades de los mismos (por ejemplo con un *Plan de Recursos Compartidos*)

- Actuar en base a valores fundamentales, como son: aprender, compartir, aportar generosidad y trabajar.
- Creación de mecanismos de evaluación, para comprobar el efectivo funcionamiento y la consecución de los objetivos del Programa en Red.

¿Con qué periodicidad deberían conectarse todos los miembros de la red? ¿De qué forma?

- Anualmente un primer encuentro presencial tras entregar las memorias finales en enero o febrero para evaluarlas y poder diseñar a distancia una nueva planificación conforme al análisis realizado. En junio podría haber una valoración virtual para consensuarla y dejar orientadas las memorias explicativas con una estrategia más unificada. El último cuatrimestre si no es por algo urgente podría quedar libre. Los encuentros podrían integrar momentos formativos.
- El Skype o el correo electrónico son buenos medios para el resto de comunicaciones.
- Según vayan surgiendo necesidades.
- Al menos una vez al mes por medios informáticos. Sería necesario un intercambio de experiencias a modo presencial al menos una vez al año.
- Deberían crearse otros medios que facilitaran su intercambio, así como incrementar la difusión/comunicación de proyectos basados en las especializaciones de cada proyecto.

¿Qué conocimientos, habilidades y capacidades necesitan los recursos humanos que toman parte en la Red?

- Conocimientos: gestión de proyectos, implementación de sistemas de calidad, metodología para la evaluación.
- Habilidades comunicativas, organizativas, cooperativas.
- Capacidades: Trabajo en equipo, inteligencia emocional.

¿Qué mecanismos de apoyo se necesitan para favorecer la participación de todos los nodos de la Red?

- Personal técnico para apoyar la coordinación y el trabajo que se genere, y recursos económicos para sufragar formación y los gastos de los encuentros.
- Establecer un interlocutor válido en cada entidad, que se haga cargo de las conexiones con los demás miembros de la Red.
- Sensibilizar lo necesario a todos los miembros de la red para que reconozcan los beneficios de trabajar de ese modo.
- Formación a aquellos que lo necesiten.

¿Y cómo podemos ampliarla?

En este apartado también se confunde la ampliación de la PVE y las redes territoriales, con la Red del Programa de I.R.P.F.

Se han aportado las siguientes ideas:

- Presentándonos al resto de plataformas que todavía no forman parte de la Red y están dentro de la PVE, invitando a las que no pertenecen a la PVE a formar parte de la misma para luego sumarse y conseguir una presencia fuerte en todo el territorio nacional.
- Apoyar la creación de las plataformas en los territorios que no haya.
- Plantear proyectos transnacionales: Norte de África, Portugal, etc.
- Estableciendo un protocolo de actuación y requisitos para pertenecer a la Red.
- Publicitando nuestras acciones y objetivos para atraer a posibles entidades interesadas.

¿Qué vamos a hacer en el 2012?

Queda mucho trabajo de fortalecimiento de la red, de elaboración de mecanismos de trabajo, y de establecer prácticas más profundas, más compartidas y más colaborativas:

- ✓ Fortalecer los mecanismos de Red en el 2012 (apoyo técnico-formación, comunicación, seguimiento, evaluación).
- ✓ Difundiendo el documento de pautas.
- ✓ Identificando experiencias de BP.
- ✓ Potenciar el Banco de Proyectos.
- ✓ Seguir profundizando en calidad.

“El concepto de redes, en ocasiones, se encuentra viciado, contaminado y muchos lo utilizan con propósitos netamente económicos o de unión por un fin inespecífico que por la poca fuerza en los lazos vinculares de quienes lo conforman acaba disgregándose. Son todo lo más estructuras de coordinación y de intercambio de información que reproducen estructuras de poder. Si esto es así, entonces, ¿Qué es una auténtica red? ¿Qué características debe tener?”
Oscar Jara Holliday (2002)