

Ana Moreno Romero  
ana.moreno.romero@upm.es  
Carlos Mataix Aldeanueva  
carlos.mataix@upm.es  
Manuel Acevedo Ruiz  
manuel@manuelacevedo.net

LA ADOPCIÓN DE ESTRATEGIAS  
Y ESTRUCTURAS DE RED EN ONGD  
ADOPTING NEW STRATEGIES  
AND NETWORK STRUCTURES IN NGOS

**Ana Moreno.** Ingeniera Industrial por la ETSII Industrial de la Universidad Politécnica de Madrid y doctora en Psicología Social y de las Organizaciones por la UNED. Profesora titular de la UPM en las áreas de organización del trabajo y recursos humanos, y Responsabilidad Social Empresarial. Hasta 2006 su actividad principal se desarrolló como socia directora de Enred ([www.enred.es](http://www.enred.es)), en consultoría de organización en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Otras actividades tienen que ver con su participación en ONG, en concreto es Presidenta del Aula de Solidaridad ([www.aulasolidaridad.org](http://www.aulasolidaridad.org)) y miembro de la Fundación Energía Sin Fronteras ([www.energiasinfronteras.org](http://www.energiasinfronteras.org)).

**Carlos Mataix Aldeanueva,** es Doctor Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid y Profesor Titular del Departamento de Ingeniería de Organización de dicha Universidad. Tiene una larga trayectoria en el campo de la cooperación internacional y, en particular, en el ámbito de las ONGD. Ha sido Vicepresidente de la Coordinadora de ONGD de España (CONGDE). Actualmente coordina la Unidad de Programación y Calidad de la Ayuda de la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID)

**Manuel Acevedo** es consultor internacional en TIC y Desarrollo y redes de desarrollo, temáticas en la que es también investigador y docente. Durante su trayectoria en Naciones Unidas, lanzó el programa UNITeS de Voluntariado para TIC y Desarrollo, así

como el servicio de Voluntariado Online de Naciones Unidas. Colabora con agencias de desarrollo multilaterales (ej. PNUD), bilaterales (SECI/AECID), entidades gubernamentales (Programa Nacional de la Sociedad de la Información de Argentina), y ONGD y Fundaciones (ej. IDRC, Fundación CTIC, Aula Solidaridad) y universidades (UPM). Su principal orientación profesional es hacia un mejor funcionamiento en red de los actores de la Cooperación y la adaptación de los sistemas de Cooperación al entorno de la Sociedad de la Información.

#### RESUMEN

Las organizaciones viven cambios estratégicos, culturales y organizativos para adaptarse a la sociedad red. La incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación facilita los esquemas de trabajo en red de los profesionales y la relación entre organizaciones. En este contexto, la Cooperación al Desarrollo, actividad reticulada en esencia, puede evolucionar a esquemas de cooperación red. Las ONGD se enfrentan a retos y oportunidades para situarse eficientemente en estos modelos. En este artículo se recoge un estudio de caso con los resultados de una investigación sobre los desafíos de las ONG en modelos red. También se proponen recomendaciones para el trabajo en red de ONGD sobre: gestión del conocimiento, proyectos en red y nuevas competencias red.

#### PALABRAS CLAVE

Organización en red, redes, trabajador en red, ONGD, desarrollo internacional, desarrollo socio-económico.

#### ABSTRACT

Organizations are involved in strategic, cultural and organizational changes to adapt themselves to the Network Society. Information and Communication Technologies (ICT) allow for networked work schemes for professionals (including tele-working) and facilitate inter-organizational relationships. In this context, Development Cooperation, a networked function in essence, can evolve to networked cooperation models. Development NGOs find challenges and opportunities to place themselves efficiently in such models. This paper includes a case study with the results of research about NGO challenges in network models. Also, some recommendations are proposed for NGO fruitful networking on: knowledge management, networked projects and network competences.

#### KEYWORDS

Network organization, networks, networked professional, Development NGO, international development, socio-economic development

## SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. LAS REDES, LAS ONGD Y LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO
3. ESTUDIO DE CASO SOBRE LAS ONGD Y LAS TRANSFORMACIONES A MODELOS RED
4. RECOMENDACIONES PARA EL TRABAJO EN RED EN LAS ONGD

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del Tercer Sector y, en particular, las ONG dedicadas al Desarrollo (ONGD), están adquiriendo una creciente conciencia sobre la contribución que, para el cumplimiento de su misión, puede tener el establecimiento de alianzas y el trabajo en redes con otras organizaciones.

Se dirá, con razón, que las ONGD de los países donantes siempre han establecido lazos con otras organizaciones, ya fueran sus contrapartes en los países del Sur, sus financiadores, o aquellas entidades a las que acudían para recibir determinados servicios de soporte. Al mismo tiempo, por su carácter de organizaciones sociales, han sentido la necesidad de desarrollar sistemas de organización y gestión flexibles, que hicieran posible la integración de su base social y su voluntariado, conformando, en no pocos casos, estructuras organizativas que tienden hacia configuraciones de red.

Lo que resulta novedoso en el contexto actual de las ONGD es la consideración de la extensión de sus redes y del trabajo en red como un activo estratégico de primer orden, cada día más necesario para poder insertarse con éxito en los nuevos sistemas y prácticas de la cooperación, que obligan a cada actor a preguntarse cuál es su aportación específica que añade valor a la de otros actores, y de qué manera va a integrarse en el conjunto.

Sin embargo, la preocupación por el estudio de las redes en el Tercer Sector y en las ONGD es relativamente reciente, constituyendo un campo de conocimiento amplio y multidisciplinar, en el que las fronteras con otros ámbitos de estudio de la gestión de las organizaciones no lucrativas no siempre son nítidas.

Así, pueden encontrarse trabajos que, desde una perspectiva sistémica, analizan cómo las redes de ONGD interactúan con las redes globales de la sociedad del conocimiento (Arsenault, 99), o cuál es su potencial contribución en el avance hacia una cooperación para el desarrollo que sea más eficaz (Moreno y Acevedo, 2008).

Otros trabajos adoptan una óptica estructural y se dedican, por ejemplo, al estudio de la creación y la gestión de redes interorganizativas que aúnan los esfuerzos de varias ONGD, tales como plataformas sectoriales o alianzas entre actores diversos (UNDP, 2000), o al estudio de las nuevas formas de relación entre los actores del desarrollo (Casado, 2005).

Por último, poniendo su centro de atención en la gestión de las redes, algunos autores han analizado el proceso de cambio en ONGD para evolucionar desde formas de organización tradicionales a modelos en red (Acevedo, 2009), o a describir cuál es el perfil profesional requerido para desenvolverse en redes (Moreno, 2007).

No cabe duda de que estos asuntos son complementarios, existiendo una estrecha relación entre todos ellos. Podría decirse que para que una organización pueda explotar el potencial que hoy representa la adopción de modelos organizativos en red, tendría que adquirir una visión global e integradora de las distintas facetas -estratégica, institucional, organizativa y tecnológica- que están presentes en el desarrollo de estructuras y prácticas de trabajo en red.

En este sentido, este artículo se plantea como principal objetivo ofrecer un marco general que oriente a las ONGD en el diseño de estrategias y de medidas prácticas para avanzar y profundizar en el trabajo en red, ya sea con otras organizaciones, o ya sea internamente, conformando su propia organización y su propia cultura a la medida del trabajo en red. Y siempre desde el convencimiento de que con ello se puede mejorar la eficacia y la eficiencia en la labor de promoción del desarrollo humano y de lucha contra la pobreza.

Para alcanzar este objetivo, se plantea la necesidad -cuya satisfacción se convierte a su vez en un objetivo complementario- de comenzar, como así se hará en el siguiente epígrafe, por esclarecer algunos conceptos relativos a las redes, sobre los cuales es frecuente que se produzca un cierto grado de confusión terminológica y conceptual.

El artículo está basado en el estudio de la bibliografía sobre la materia, en la experiencia práctica y directa de los autores en el apoyo a organizaciones del sector, y en una investigación cuantitativa, algunas de cuyas conclusiones se recogen en el tercer epígrafe.

Antes de comenzar, conviene hacer dos consideraciones iniciales, sobre otras tantas opciones que deliberadamente han tomado los autores para enfocar el trabajo. La primera tiene que ver con la cuestión de si una organización será considerada "red" sólo cuando participan en ella diferentes organizaciones que han formalizado previamente un acuerdo de colaboración, o si se acepta una noción más amplia de red, según la cual se considera trabajar en red a todo aquel ámbito de la actividad de una organización que,

por desarrollarse conjuntamente con otras organizaciones, requiere de los mismos mecanismos de trabajo que si existiese una red formalizada.

Se ha optado por el segundo escenario, aun siendo conscientes de que las fronteras entre trabajar en redes, prestar o recibir un servicio, firmar un contrato para ejecutar proyectos concretos o establecer una colaboración puntual no significativa, no son fáciles de delimitar. La cuestión de fondo es que la creación de organizaciones específicas para trabajar en red es sólo una de las manifestaciones del trabajo en red entre organizaciones, y no siempre, ni la adecuada, ni la más eficiente.

La segunda consideración tiene que ver con la decisiva importancia que la extensión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han tenido en la evolución y difusión de las redes organizativas. Por supuesto que podría hablarse de redes en ausencia de TIC, ya que las redes siempre han existido y siguen siendo una forma de colaboración entre organizaciones. Al contrario, podría hablarse de plena penetración de las TIC en una ONGD sin que eso supusiera necesariamente que la organización trabaja en red. Actualmente, en la vida de las organizaciones la incorporación de las TIC constituye una faceta instrumental, pero indispensables para el trabajo en redes, por lo cual ambos están profundamente ligados, y así se considera en este artículo.

## 2. LAS REDES, LAS ONGD Y LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO

La noción de red puede encontrarse aplicada en entornos muy variados: Internet como red de redes, redes sociales, capital social en red, redes de ONG, redes ciudadanas... El diccionario de la RAE define red como un *"conjunto sistemático de nexos o de hilos conductores o de vías de comunicación o de agencias y servicios para determinado fin"*. Al hablar de redes entre organizaciones estos nexos y vías de comunicación sirven para vincular a varias organizaciones y se ponen al servicio de sus misiones, estrategias y objetivos.

En el presente epígrafe se define un modelo conceptual de 4 capas para el análisis de las redes y las ONGD, y se describe cada una de ellas.

### 2.1 Las ONGD en la sociedad de las redes

En el nuevo contexto en el que se desenvuelve la actividad de las organizaciones, la sociedad red, estas evolucionan hacia nuevos modelos de trabajo y relación (teletrabajo, alianzas, subcontrataciones, actividad globalizada...). Las relaciones humanas, en el ámbito de las organizaciones, se enfrentan a nuevos esquemas de comunicación que pueden tener un alto impacto en las formas de gestión y en las políticas de recursos humanos. Las TIC son el instrumento de trabajo que está habilitando estos cambios. Se trata de instrumentos complejos que demandan nuevos conocimientos y modelos de uso en distintos planos de las organizaciones.

La incorporación de las TIC, de las competencias de trabajo en red para los y las profesionales, y de los cambios internos requeridos, está teniendo un impacto importante en la actividad de las ONGD; y representan oportunidades para tener un mayor impacto en el desarrollo de su misión y, a la vez, son fuente de dificultades, especialmente para las más pequeñas.

Podría analizarse el conjunto de procesos de cambio de acuerdo con el siguiente esquema:

Figura 1: Las ONGD en la sociedad en red



En el círculo exterior se representa el contexto socio económico, que evoluciona hacia la sociedad red, y que tiene un impacto directo en la actividad de las organizaciones, entre ellas las ONGD. En el epígrafe 2.2, "El nuevo contexto: la sociedad en red", se profundiza en estos conceptos.

La forma en la que la integración de las TIC, la gestión del conocimiento o los nuevos esquemas de trabajo en red se van incorporando a los distintos sectores, es muy diferente.

En el segundo círculo se representa el sector de la cooperación al desarrollo, como sector en el que las ONGD desarrollan su actividad. Este tiene su propia agenda de cambios, se incorpora progresivamente a las distintas organizaciones que lo conforman y será analizado en el epígrafe 2.2. "Cooperación en red como modelo de sector".

En el tercer círculo se sitúan aquellos cambios que afectan a la relación entre organizaciones, y que son los más relacionados con las nuevas formas de funcionamiento a través de redes. Las ONGD, en todo lo que tiene que ver con la relación entre ellas, con las administraciones, con las empresas o con la sociedad, están poniendo en marcha nuevos modelos interorganizativos. En el epígrafe 2.4. se analizan las relaciones entre actores.

Por último, en el corazón del proceso de cambio, están las ONGD, que también deben mirar hacia dentro, hacia su marco organizativo, para ver qué implicaciones se derivan de trabajar en redes. En el epígrafe 2.4, "Transformaciones de las ONGD para participar en redes", se profundiza en esta perspectiva.

El nivel de madurez de los cambios en cada uno de estos planos no siempre es homogéneo. Esto implica que, aunque una ONGD esté preparada para trabajar en red, se encontrará con dificultades si no lo están otras organizaciones con las que se relaciona, si las prácticas de funcionamiento del sector no facilita el trabajo en red, o si el entorno socioeconómico no tiene un adecuado nivel de "penetración TIC" y de madurez de competencias para el trabajo en red.

## **2.2 El nuevo contexto: la sociedad en red**

La caracterización de la sociedad en red de Castells (1998) constituye una referencia conceptual esencial en los estudios sobre redes. Según este autor la sociedad en red se caracteriza por:

- Nuevos modelos de producción, comunicación, organización e identidad, organizados en redes y por redes;
- Nuevos espacios de relaciones y transacciones (el llamado 'espacio de flujos');
- Y un nuevo concepto del tiempo caracterizado por el "asincronismo" (falta de coincidencia temporal de los hechos).

Para entender mejor su configuración, diferencias y propósitos es importante establecer formas de clasificar las redes. Las redes de tipo organizativo reflejan características tan variadas como las organizaciones que las constituyen. En primer lugar, sobre la base de su morfología, las redes pueden catalogarse en tres grandes tipos, dependiendo de si se establecen relaciones entre un único nodo coordinador y el resto de los nodos de la red (redes lineares), bilateralmente entre los nodos próximos (redes planas) o tridimensionalmente entre cualesquiera de ellos (redes espaciales). Las conexiones o vínculos pueden variar mucho en intensidad, desde vínculos 'fuertes' que denotan una relación frecuente y productiva entre nodos, a vínculos 'débiles' que manifiestan esencialmente la constancia del conocimiento mutuo (Wellman, 2001).

En segundo lugar, las redes pueden clasificarse de acuerdo a su funcionalidad, es decir, analizando para qué sirven. De este modo pueden distinguirse:

- redes organizativas, que son establecidas y mantenidas por una o más organizaciones que comparten diferentes recursos (por ejemplo redes de telecentros integradas en "telecentre.org"; o la "Asociación para el Progreso en las Comunicaciones", APC);
- redes de conocimiento (también llamadas redes temáticas), enfocadas hacia algún tema de interés para sus miembros (medio ambiente, derechos humanos, microcrédito, discapacidad, etc.);
- redes de proyectos, que permiten la vinculación de proyectos que tienen algo en común como, por ejemplo, su temática o ámbito geográfico (IW: Learn, una red de proyectos sobre Aguas Internacionales del Global Environment Facility, [www.iwlearn.net](http://www.iwlearn.net));
- redes estilo 'Open Source'<sup>1</sup>, compuestas por voluntarios con un buen nivel de conocimiento sobre un tema y pasión por el mismo, y una orientación hacia la generación de productos (por ejemplo International Open Source Network, [www.iosn.net](http://www.iosn.net), del PNUD);
- proyectos en red, que han sido diseñados desde su concepción con un funcionamiento en red; redes de diásporas, comunidades de migrantes cuyos miembros son emigrantes residentes en otros países y familiares o amigos que permanecen en su país de origen.

En la medida en que las redes se orientan a la consecución de objetivos concretos, de forma estructurada y pautada, y que permiten la suma de esfuerzos para objetivos concretos, se puede hablar de redes con una orientación institucional (a las cuales calificaremos como "2D"). Si evolucionan hacia una cultura habilitadora que permite que cada organización aporte y reciba valor con un esquema abierto y autónomo se puede hablar de redes habilitadoras (o "3D").

Existen esquemas orientados a caracterizar la efectividad funcional de redes organizativas (Arquilla y Ronfeldt, 1999).

---

<sup>1 2</sup> Guiadas por los principios y métodos que guían a los colectivos de programadores de software libre y de código



Desde un punto de vista operativo, una ONGD que quiera crear una red, o participar en una existente, debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Definición de los objetivos que se cubren participando en la red.
- Análisis del perfil de la organización para ver si está preparada para ser parte de una red de forma efectiva y para trabajar en red internamente.

Establecimiento de un plan de trabajo acorde a los objetivos a cubrir, teniendo en cuenta los beneficios que va a obtener, y también los costes, en recursos, tiempo y atención, que va a requerir la participación.

Las organizaciones se integran en redes, o se estructuran como redes, fundamentalmente porque consiguen una serie de beneficios, como son (Moreno, Acevedo y Mataix, 2009):

- Mayor potencial para la colaboración: generación de una visión estratégica compartida para buscar soluciones, aprendizaje interno, una representatividad más eficaz (a partir de una mayor capacidad de interlocución), acceso a las instituciones y a los centros de poder, mayor credibilidad (sobre todo en las pequeñas) o campañas hacia la opinión pública.
- Fortalecimiento organizativo: orientación hacia la descentralización, mayor flexibilidad estructural (y agilidad operativa), o apoyo mutuo y reducción de riesgos.
- Uso compartido de recursos: mejor acceso a información o gestión de proyectos compartida o aprovechamiento de economías de escala.

La participación en una red debe permitir alcanzar estos objetivos, u otros, de una forma más eficiente que en solitario o, incluso, hacerlos alcanzables cuando una organización aislada no podría hacerlo. La mayor eficiencia de las redes, en comparación a esquemas más lineales o jerárquicos, proviene de su flexibilidad, modularidad y agilidad.

### **2.3 Cooperación en red como modelo del sector**

Las redes están propiciando cambios sustanciales en la agenda y dinámicas de la cooperación al desarrollo. Las facilidades para la comunicación que supone Internet, y el acceso a sistemas globales de conocimiento, pueden llegar a modificar profundamente, incluso sustituir, modelos convencionales de cooperación técnica.

Las nuevas redes de desarrollo ayudan a superar las limitaciones del "modelo de la contraparte experta", incrementando el protagonismo de los actores locales a medida

que fortalecen su capacidad, y conectando a gente desde cualquier punto, sin importar dónde esté, promoviendo la colaboración entre individuos y organizaciones y facilitando la colaboración Sur-Sur.

La cooperación al desarrollo sigue en general procedimientos de gestión tradicionales y no se ha adaptado plenamente al entorno de la sociedad en red. Sin embargo, el creciente protagonismo de las redes en el desarrollo está favoreciendo la evolución hacia un estilo emergente de cooperación, la cooperación en redes o simplemente 'cooperación red'. Un paso fundamental para evolucionar hacia la cooperación red consiste en la adecuada incorporación de las TIC en la gestión interna y en las estrategias sectoriales de desarrollo.

Una vez se cuenta con un adecuado nivel de TIC y de competencias red, las principales características de la cooperación red son (Acevedo, 2008, 2009):

- Incorporación de las redes (tecnológicas, humanas, institucionales) en el día a día operativo; es decir, trabajar en red apoyándose sobre redes.
- Énfasis en la generación, absorción y difusión del conocimiento como una de las funciones clave de las actuaciones de cooperación para el desarrollo humano.
- Reestructuración del proyecto de desarrollo tradicional en proyectos reticulados, en los cuáles la participación no se limite al espacio geográfico del mismo, sino al espacio de flujos que el mismo proyecto genere y a la oferta de contribuciones que se pueda estimular.
- Búsqueda de actuaciones de cooperación "multipartitas", con la participación conjunta y coordinada de gobierno, sociedad civil, empresa y universidad.
- Generación de capital social en red, en particular a través de las nuevas herramientas de la web 2.0.

Las ONGD están participando activamente en la reticulación de la cooperación. Su agilidad, autonomía y proclividad a colaborar y compartir, las hacen idóneas para la cooperación en red.

## 2.4 Relaciones entre actores

Las ONGD en España tienen una larga tradición en las relaciones interorganizativas en red y en el uso pionero de redes para campañas de incidencia y educación para el desarrollo. La natural estructura de los proyectos de cooperación en el terreno, con múltiples actores, así como la tendencia a colaborar entre ellas, permite contar con una larga experiencia de trabajo en red en las ONGD.

Actualmente, además de las relaciones entre las propias ONGD y con los donantes, la agenda de la cooperación comienza a promover Alianzas para el Desarrollo (Casado, 2008) y redes multisectoriales que tienden puentes, a escala transnacional, entre el sector público (gobiernos nacionales, regionales o estatales y locales, así como organismos internacionales), el sector privado (empresas multinacionales, pymes locales) y la sociedad civil (ciberactivismo, prioridad de la generación de capital social en red). Todo ello está trasladando a las ONGD un importante protagonismo en la conformación de redes, por diversas razones:

- Las ONGD son importantes actores en la construcción de una sociedad de la información para todos, y su participación es una garantía de inclusión de colectivos con dificultades, evitando que se cree una brecha digital.
- Las redes son las formas organizativas que mejor se adaptan a la necesidad de sumar esfuerzos entre ONG y con otros actores. El nivel de formalización de la red es variable, encontrándose colaboraciones puntuales, acuerdos de colaboración estructural o creación de organizaciones ad-hoc que consolidan la red.
- Las ONGD han creado redes efectivas en la representación institucional (2D) como la CONGDE (Coordinadora de ONGD de España). Algunas ONGD grandes también lideran redes habilitadoras (3D) que avanzan en el trabajo en red en cooperación, como es el caso de Ingeniería sin Fronteras (IsF), en cuyo marco estratégico la generación de red constituye un eje estratégico.
- Se están dando los primeros pasos en la apertura de las empresas a proyectos conjuntos con ONGD, abriendo la participación formal de estas en proyectos vinculados a la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, a las Alianzas para el Desarrollo y a las Alianzas Publico Privadas para el Desarrollo, APPD (Mataix et al., 2008).
- Las redes de ONGD recogen las nuevas formas de activismo en la red y son una plataforma creciente de capital social.

En todos estos casos, el papel de las ONGD es importante por su cercanía a las necesidades últimas de los beneficiarios de los proyectos, por su flexibilidad para complementar las actuaciones de agentes más grandes y rígidos, y por su capacidad de reflexión estratégica de largo plazo.

## **2.5 Transformaciones en las ONGD para participar en redes**

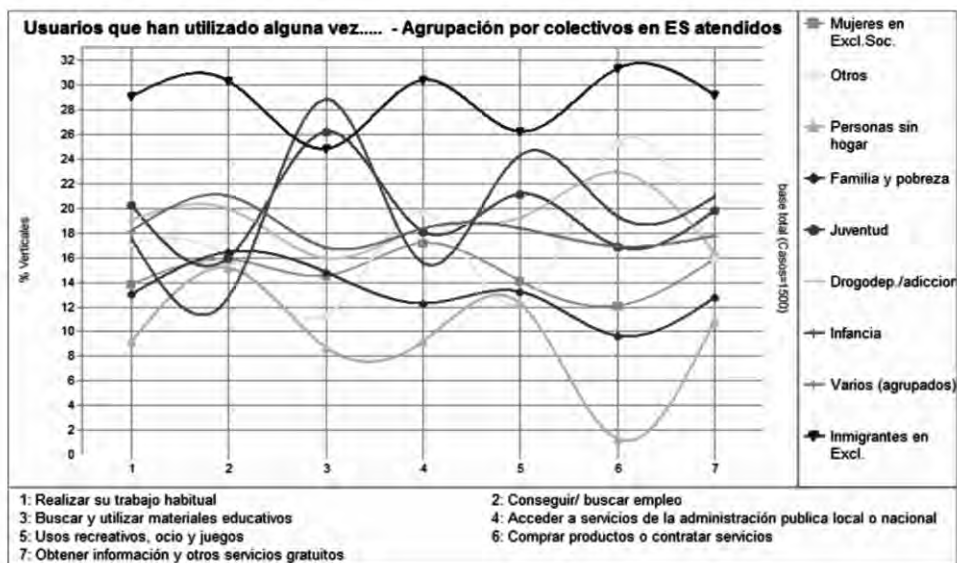
El nivel de avance en la transformación a modelos en red eficientes, en cada uno de los ámbitos señalados, es variable. Podría decirse que el contexto general avanza rápidamente entre las grandes empresas; moderadamente en pymes y grandes ONG; y lentamente en organizaciones pequeñas y en colectivos con dificultades de acceso al equipamiento y las competencias en red.

Si se hace esa comparación por sector de actividad, también hay importantes diferencias. El sector TIC, la banca o los medios de comunicación lideran los cambios, frente a sectores como las Administraciones Públicas o la educación que van, en general, con un claro retraso (Castells, 2008). La cooperación al desarrollo, en lo institucional y, menos, en lo que afecta a las ONGD, está entre los sectores que avanza con mucha lentitud en la incorporación de las TIC y de los nuevos modelos de trabajo en red.

Como se ha mencionado en el epígrafe anterior, una de las oportunidades estratégicas que representa una mayor responsabilidad para las ONG, tanto para la de desarrollo como para las de acción social, es participar en la construcción de una sociedad de la información para todos, sin exclusión digital. Hay estudios que muestran que las oportunidades de inclusión y desarrollo vinculados a las TIC son importantes, y las ONG, pueden ser el canal de apoyo para que colectivos con riesgo de exclusión se incorporen, promoviendo acceso y usos de valor.

¿Están las ONG preparadas internamente para ser un canal de acceso a la sociedad de la información de los colectivos con los que trabajan? No existen datos suficientes. El Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información aportan datos por sectores, para empresas de distintos tamaños, para hogares y ciudadanos, pero no para el Tercer Sector. Informes específicos de la Universidad Pontificia de Comillas y Telefónica, o de la Fundación Bip-Bip ofrecen una radiografía, de 2005, para las ONG de acción social, que muestran que el nivel de penetración de las TIC en ONG de acción social es razonable en cuanto a disponibilidad de ordenador, acceso a Internet y disponibilidad de web (71%), y menos en usos innovadores en la prestación de servicios. Las dificultades más significativas se encuentran en las ONG pequeñas.

Figura 2: Usuarios de las TIC por colectivos en exclusión social (Cabrera, 2005)



En cuanto a las ONGD, la CONGDE, preparó un informe en 2006, titulado *"Integración de las TIC, asignatura pendiente"*, en el que se describen las oportunidades para la cooperación de incorporar las TIC.

Algunas de las líneas de trabajo que aparecen con regularidad cuando se escribe la agenda que podría permitir avanzar en modelos de redes de ONGD para el desarrollo, son (Mataix et als, 2008):

- El desarrollo de competencias entre profesionales y voluntarios de ONGD para entender las TIC y para gestionar proyectos y equipos en red.
- La generación de proveedores de servicios en régimen de outsourcing (ASP) para ONGD, bien desde las propias redes, bien desde la oferta empresarial.
- La institucionalización y el apoyo al crecimiento y la consolidación de las redes 2D que ya existen.
- La creación de redes 3D entre ONGD, que nazcan de las pioneras que están en situación de lanzar proyectos piloto, y que difundan su vocación de sumar nodos del Norte y nodos del Sur.

- El apoyo a la creación de alianzas entre empresas y ONG en el marco de las estrategias RSC.
- El trabajo compartido con agencias de cooperación para ir a modelos de cooperación en red.

Cualquier ONGD que se plantea crear o participar en una red debe plantearse una serie de preguntas, como las que se señalan en el cuadro siguiente.

¿Qué objetivo alcanzo participando en esta red?  
¿Qué aporta a mi organización?  
¿Qué aporta mi organización a la red?  
¿Qué esfuerzos y recursos conllevan la participación y aportaciones a esta red?  
¿Qué redes activas existen o han existido en el ámbito de actividad de mi organización?  
¿Qué tamaño tiene mi organización?  
¿Qué nivel en el uso de las tecnologías?  
¿Qué necesidades tiene mi organización en cuanto a sistemas de información y gestión de conocimiento, e implantación de TIC?  
¿Qué personas disponen de tiempo para atender las actividades de la red?  
¿Cómo es mi estilo de gestión?  
¿Está preparada mi organización para ser un nodo de una red?  
¿Debo afrontar algunos cambios organizativos para participar en una red con eficacia y eficiencia?

Según UNDP (2000: pg.7) *“Las redes son medios para alcanzar metas, no objetivos en si mismas”*. Este principio sirve para buscar algunas respuestas a las citadas preguntas. La experiencia de muchos tipos de organización, y en especial de las empresas, muestra que las etapas habituales que se siguen para trabajar en redes son:

- Reflexión y sensibilización interna en todos los niveles: comprender el nuevo entorno, informarse y formarse en los conceptos clave, identificar oportunidades, iniciar la transformación cultural interna.
- Análisis interno: marco estratégico, fortalezas y debilidades organizativas, nivel de formalización de los procesos y funciones, penetración en el uso de los instrumentos red (como las tecnologías), caracterización de los proyectos habituales.
- Planificación para la adecuación al modelo de redes: concretar objetivos, preparar un plan, reforzar las competencias internas necesarias.
- Participación en redes o creación de una red.

La preparación del plan se puede afrontar de diferentes formas. “*El método de ocho pasos para construir y sostener una red*” de UNAIDS y CIDA que se recoge en el siguiente cuadro, es especialmente valioso para las ONGD:

1. Preparar una declaración de propósitos. Este documento debe garantizar que todo el mundo entiende y está de acuerdo con el propósito de la red (¿quiénes somos? ¿por qué existimos? ¿qué nos hace únicos? ¿cuáles son nuestros valores?) El método de trabajo para la generación de la declaración es conveniente que sea participativo.
2. Definir metas y objetivos. Es importante recordar que los objetivos (distintos de las actividades) deben ser específicos, medibles y con asignación de fechas.
3. Desarrollo de un plan de acción. Identificando las actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos, designando las responsabilidades a las personas, elaborando una planificación para después, pasar a la implementación, supervisión y evaluación.
4. Establecer reglas básicas. Estas ayudan a crear un espacio seguro para que los miembros puedan trabajar entre sí. Incluso los aspectos aparentemente innecesarios por evidentes, como la puntualidad o la participación en reuniones, pueden estar entre las reglas
5. Definir un proceso de toma de decisiones. Las tres formas más típicas de tomar decisiones en las redes son por mando, por consulta o por consenso.
6. Preparar un plan de comunicaciones. El más importante desafío de la mayoría de las redes son las comunicaciones eficaces, la recepción y transmisión oportuna de información. Las buenas comunicaciones dentro de una red son absolutamente esenciales para su éxito.
7. Elegir una estructura de organización. La decisión de contar con una estructura adecuada para la red será un paso mayor en su desarrollo para alcanzar el propósito con el que se crea. El diseño se debe adecuar a los objetivos teniendo en cuenta que fortalezca los procesos de toma de decisión y de solución de problemas, reduciendo las pugnas por el poder y los conflictos interpersonales.
8. Asegurar recursos. La capacidad de actuación real de la red dependen de los recursos. Es por tanto imprescindible hacer una evaluación acertada de los recursos disponibles: dinero, personas y contribuciones en especie.

En el epígrafe que sigue, se profundiza en algunos de los asuntos recogidos en esta breve panorámica. En concreto se quiere, a través de un estudio de caso, entender las oportunidades y amenazas de las ONGD, en especial, las más pequeñas.

### 3. ESTUDIO DE CASO SOBRE LAS ONGD Y LAS TRANSFORMACIONES A MODELOS RED

Las investigaciones disponibles para analizar las transformaciones en la sociedad en red de las ONG son mucho menos numerosas que las existentes para empresas grandes y pymes.

No hay duda de que la sociedad en red avanza, que el sector de la cooperación española se ha comprometido con la incorporación de las TIC y está dando los primeros pasos hacia los modelos de red. Las relaciones interorganizativas entre las ONGD españolas tienen un avanzado grado de madurez, como muestra la existencia de la CONGDE desde hace más de 20 años. Avanzar hacia modelos de trabajo en red internamente, es un requisito imprescindible para participar en redes y aprovechar las oportunidades que el alineamiento hacia la cooperación red permitiría. Además, las tendencias del sector de la cooperación (OCDE, Declaración de París, Código de Conducta de la UE...) están impulsando el valor estratégico de las redes para avanzar en la eficacia y coordinación internacional de la ayuda, tanto desde las prioridades y agendas de los países 'donantes' como crecientemente desde las de los 'receptores'.

Quizás el desafío fundamental de las ONGD para trabajar en redes con eficiencia y aprovechando las oportunidades de mejora en sus actividades, tiene que ver con el marco organizativo interno, y las investigaciones en esa dirección serán de gran utilidad.

También existen nuevas oportunidades de refuerzo de la actividad implicando más fluidamente, mediante modelos en red a voluntarios y simpatizantes de las ONGD, así como a la ciudadanía en general. Sobre este asunto existen investigaciones centradas en el voluntariado tradicional que pueden enriquecerse con la perspectiva de la sociedad en red (Snyder y Omoto, 2006; Chacón, Vecina y Dávila, 2006).

El estudio de caso que se expone a continuación profundiza en dos aspectos ya señalados: los desafíos de ONG pequeñas para trabajar en red y la vinculación de voluntarios y simpatizantes a través de modelos en red.

Es parte de una investigación más amplia titulada "*Las organizaciones en red y sus nuevas identidades*" (Moreno, 2007) que cubre tres ámbitos. El primero tiene que ver con la identificación y establece parámetros de lo que es una organización en red. El segundo establece hipótesis de trabajo sobre las variables que, según el concepto de Wiesenfeld, Raghuram y Garud (1998), son parte del sistema de significados en una organización y conforman la identidad social, el compromiso y la confianza. El tercer ámbito se centra en los cambios en las organizaciones y en los grupos de trabajo



El método utilizado es un análisis cuantitativo de las variables de identidad social, compromiso y confianza, modelos de comunicación y otro cualitativo sobre los desafíos organizativos. Para conformar la muestra se ha seleccionado un grupo de profesionales que pertenecían, en su mayor parte, a organizaciones cercanas a la sociedad en red: empresas TIC, pymes, ONG y otros. A cada uno de los 205 participantes, se les ha invitado a participar en la investigación, rellenando un cuestionario desde una doble perspectiva: su relación con la organización principal para la que trabaja (ya sea empresa, administración pública, universidad u ONG) y su relación con otras organizaciones, que se han denominado, organizaciones complementarias. En este segundo caso, y si estas organizaciones complementarias son ONG, se profundiza en el análisis de ciertas características organizativas.

Del total de los 205 participantes, 138 (67% del total) han contestado a las preguntas relacionadas con las organizaciones complementarias, 115 (56% del total) han contestado a las preguntas relacionadas con los desafíos de las organizaciones complementarias que respondan al perfil ONG y 68 (33% del total) han contestado, además, a la pregunta cualitativa en la que se invita a hacer propuestas de mejora para la gestión de las redes.

### 3.1 Desafíos de ONG pequeñas para trabajar en red

Tal y como se ha apuntado en el epígrafe anterior, la mirada exterior como nodo de la red, llevará, con alta probabilidad, a una mirada interior que puede invitar a cambios organizativos. Para afrontar esos cambios, y teniendo en cuenta la estrategia de la ONGD, hay que gestionar de forma adecuada los procesos para que la participación en la red sea eficiente. El modelo de cambio sobre el que se trabaja en la investigación se estructura en torno a cuatro elementos, como indica la figura que sigue:

Figura 3: Algunos elementos clave en las estrategias organizativas en red



Así, una vez desarrollada adecuadamente la estrategia, este esquema destaca aspectos clave a desarrollar. Por un lado, los dos ámbitos que tienen que ver con las personas: las capacidades generativas, que se explican en el siguiente epígrafe, y la cultura organizativa red. Por otro lado, los que tienen que ver con el conocimiento: la materia prima, la información, y el instrumento de trabajo, las tecnologías de la información y la comunicación.

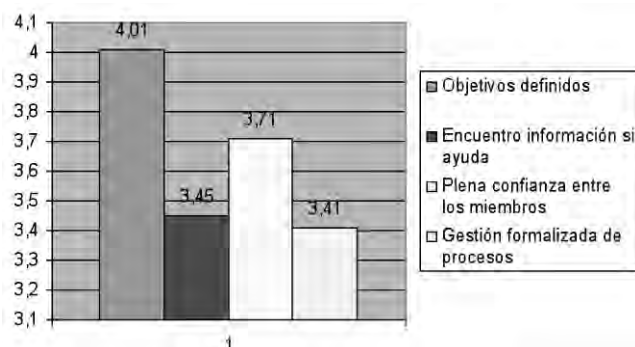
Con este marco conceptual, se plantea el análisis de la investigación. La hipótesis de trabajo con la que se preparó el cuestionario es que *los modelos en red en organizaciones sociales y de cooperación representan desafíos organizativos complejos en cuanto a estilos de liderazgo, definición de procesos, herramientas de gestión...* Se partía de que la existencia de modelos de redes en el Tercer Sector no es algo nuevo, si bien las TIC están permitiendo fortalecer y hacer crecer estas redes, así como de los modelos de gestión de ONG de Drucker (1990).

Las preguntas del cuestionario se dividen en dos bloques, el primero con cuatro cuestiones con escala cerrada y el segundo con una pregunta abierta. Las cuestiones a las que 138, de los 205, participantes contestaron son:

- Tengo claramente definidos los objetivos y tareas que debo desempeñar en la organización (estrategia).
- Encuentro con facilidad la información que necesito, sin recurrir a contactos informales, cuando trabajo para esta organización (sistemas de información).
- El ambiente en la organización es de plena confianza entre los miembros (cultura).
- En esta organización mejoraría la eficacia si se aplicarían esquemas de trabajo más empresariales, orientados a proceso (cultura).

Y los resultados que se obtienen se recogen en el gráfico siguiente:

Gráfico 1: Medias de las preguntas sobre desafíos en ONG



Estas respuestas, dado que no se tiene rango de comparación, no se pueden valorar como altas o bajas, si bien muestran con claridad que hay un camino de mejora. Una de las preguntas con valoración más baja es la relacionada con la facilidad para encontrar información. Dada su estrecha relación con los procesos de gestión de la información y el conocimiento, imprescindibles para trabajar en red, es un resultado significativo de cara al posible avance hacia redes.

A continuación se calculan las correlaciones que se recogen en la tabla:

Tabla 1: Correlaciones de las variables de desafíos organizativos de ONG

	P1	P2	P3	P4	IdSoc	IdSoc Comp	Comp	Conf
Pregunta 1	1				.010	-0.060	-0.006	.060
Pregunta 2	.495**	1			.020	.028	-0.029	-0.83
Pregunta 3	.211*	.148	1		.348**	.432**	.436**	.604**
Pregunta 4	.090	-0.159	-0.117	1	-0.044	-0.059	.065	-0.002

Es interesante destacar cómo la cuestión 3, confianza entre los miembros, correlaciona alto con todas las principales variables de la investigación. También aporta información útil la correlación alta entre la definición de objetivos y la capacidad de encontrar información, que mostraría que, con claridad de metas, es más fácil encontrar la información deseada. En este sentido, llama la atención que el valor de las respuestas recibidas a la pregunta sobre la definición de objetivos es mucho mayor que el de la pregunta sobre la facilidad para encontrar la información.

El segundo bloque recoge la siguiente pregunta abierta: *“Si yo fuera el responsable de dirigir esta organización, las 3 acciones que pondría en marcha para mejorar los actuales resultados son”*.

Algunas de las respuestas recibidas, y que permiten ver la percepción de voluntarios y profesionales de ONG, se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 2: Respuestas a la pregunta abierta sobre desafíos de ONG

<b>Organización en red (capacidades)</b>	<b>Mayor y mejor uso de las TIC (TIC)</b>
Estructura no jerárquica.	Facilitar el uso de TIC para intercambio de información y comunicación
Introducir una estructura menos jerárquica.	Sistema eficaz de comunicación electrónica.
Impulsar la relación y actividad con otras organizaciones similares.	Página web con intranet. Contacto por mail, lista de distribución.
Independencia orgánica, autonomía de las distintas áreas.	Usaría correo electrónico en lugar, o además, del correo normal.
Flexibilidad de procedimientos.	Potenciación de los sistemas de comunicación interna.
Potenciar el trabajo en red.	Comunicación con sus miembros más efectiva a partir de página web y correo electrónico
Trabajo en equipo democrático.	Como Gerente que soy me siento bastante conforme con lo que hacemos y cómo lo hacemos. No obstante, creo que una de las cosas que se podrían mejorar son los sistemas de Información (no tecnológicos) sino metodológicos o sistemáticos.
Asociarme formalmente con algunos grupos o redes que nos interesen.	Marketing, página web para informar.
Mecanismos para fidelizar a los colaboradores.	Implementación obligatoria de las TIC con las últimas novedades tecnológicas para evitar el anquilosamiento derivado de que, con las herramientas disponibles, no queda tiempo para actualizarse...
Implementar mecanismos para la gestión del conocimiento.	Compartir información.
Mejorar la forma de trabajo de los equipos para que sea más efectiva.	Facilitar las TIC.
Buena gestión de las relaciones con potenciales clientes, empleadores...	Mejorar los procesos de comunicación interna.
Dar mayor margen de maniobra a las personas que colaboran.	Establecer una plataforma de compartición del know-how.
Fomentar una mayor comunicación entre las partes de la comunidad educativa.	Gestión de la información (que la información esencial circule, que la menos esencial no nos ahogue...)
Horarios más flexibles.	Mayor formación en TIC.

Estas respuestas muestran que se asigna una relevancia alta a los aspectos relacionados con las redes. La tabla que sigue recoge la cantidad de respuestas en torno a estos asuntos.

Tabla 3: Datos sobre las respuestas a la pregunta cualitativa

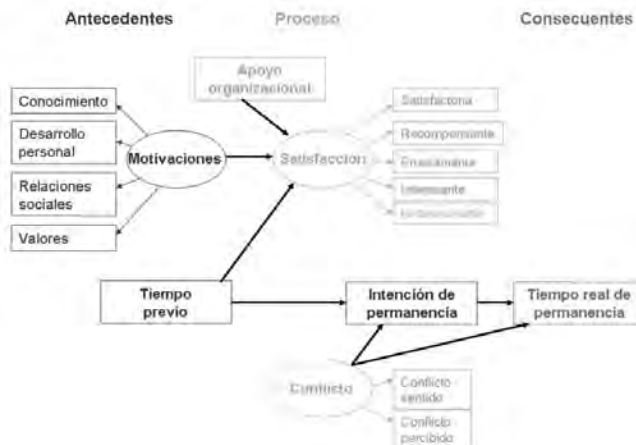
	Total	Empresas	Universidad	ONG	Otros
<b>Participantes válidos</b>	55	14	7	18	16
<b>Sugerencias recibidas</b>	132	35	18	38	41
<b>Sobre modos de organización en red</b>	15	5	2	6	2
<b>Sobre mayor y/o mejor uso TIC</b>	21	8	4	8	1

### 3.2 La vinculación de voluntarios a través del trabajo en red

*“El voluntariado es un fenómeno social positivo que hace referencia a conductas de ayuda planificadas, que se prolongan en el tiempo, benefician a personas en principio desconocidas y tienen lugar en el contexto de organizaciones formalmente constituidas sin ánimo de lucro”.* (Chacón, et al., 2006: p.1). En Estados Unidos se calcula que en 2000 había 83,9 millones de voluntarios (44% de la población adulta), con una media de 3,7 horas/semana de dedicación (Snyder, Omoto, 2006). El número de jóvenes y de mayores que participan ha aumentado en los últimos años.

Entender las motivaciones de los voluntarios tiene una doble utilidad para el asunto de las redes. Por un lado, muestra las razones por las que los profesionales atienden a otras organizaciones como voluntarios y, por otro, permiten entender a las ONG cómo mejorar su trabajo con ellos (Moreno, 2009). El modelo psicosocial de la permanencia del voluntariado se puede caracterizar gráficamente del siguiente modo:

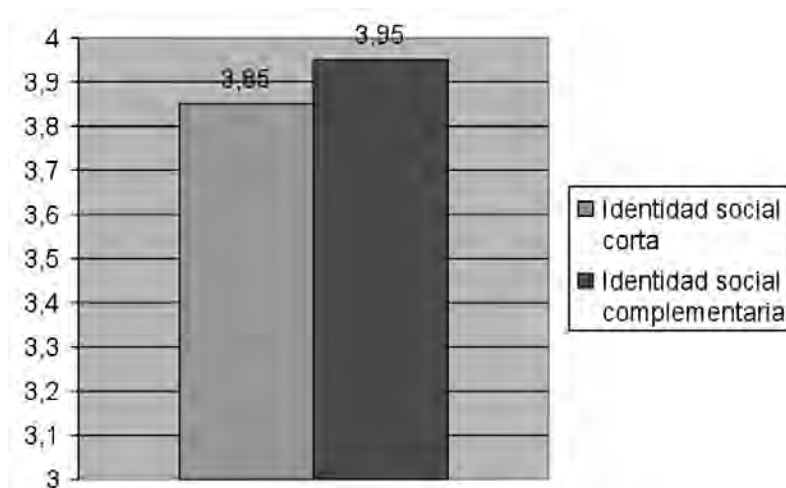
Figura 4: Modelo de relación de variables de permanencia del voluntariado (Vecina, 2006)



Para explorar cómo el grupo de 205 profesionales de la investigación se identificaba con las ONG en las que participaban, se plantearon preguntas similares para la relación con la organización principal para la que trabajan y respecto a las complementarias. La hipótesis de la que se partía es que era probable que la identidad social (entendida como la forma de definir el yo desde la pertenencia a una determinada categoría social) respecto a las organizaciones de actividades complementarias fuera mayor que la identidad social respecto a la organización principal, y se buscaba, en última instancia, ver si se podía fortalecer la identidad de los voluntarios a través de la relación en red.

Se observa en el gráfico que sigue que la identidad social complementaria es mayor que la identidad social abreviada para el conjunto de la muestra.

Gráfico 2: Medias de identidad social respecto a la organización principal y a la complementaria



$p < .005$  para prueba de t

Recuperando la pregunta original de si es posible fortalecer la identidad social de colaboradores, voluntarios y simpatizantes a través de los modelos en red, parece que la respuesta es afirmativa. Se ve que los profesionales desarrollan con frecuencia actividades de voluntariado y que su identidad social respecto a las organizaciones con las que colaboran es mayor que con los empleadores principales. La opción de aprovechar esa oportunidad, a través de los modelos en red, depende de que la ONG esté preparada internamente para estas nuevas formas de relación con voluntarios y simpatizantes.

#### 4. RECOMENDACIONES PARA EL TRABAJO EN RED EN LAS ONGD

Trabajar en redes, entendidas estas con la perspectiva adoptada en este artículo, supone para las ONGD, de forma simplificada:

- Entender el nuevo contexto estratégico que supone la sociedad en red y, consecuentemente, el papel de las TIC en la mejora de la eficacia y la eficiencia de su actividad, tanto en el Sur (programas de desarrollo y ayuda humanitaria, principalmente) como en el Norte (incidencia y educación para el desarrollo).
- Analizar cómo situarse como un actor en el sistema de cooperación para el desarrollo, en la medida en la que dicho sistema parece evolucionar hacia modelos de cooperación en red.
- Establecer nuevos marcos de relación y alianza estratégica con los actores de la cooperación en el Norte y en el Sur: otras ONGD, administraciones públicas, organismos internacionales, universidades y empresas.
- Adaptar las formas de trabajo internas de la ONGD al trabajo en red, garantizando los recursos tecnológicos necesarios y los conocimientos asociados, y modificando los procesos y formas de organización que lo requieran.

El número de factores a analizar para entender estas facetas de cambio, es muy amplio. El primero de los puntos que acaban de señalarse, la incorporación de las TIC, es complejo y la experiencia demuestra que requiere inversión de dinero y recursos internos, y que, como todo proceso de gestión del cambio, es lento. A esto hay que sumar, como se recoge en el modelo de la figura 5, los cambios internos y el funcionamiento en redes organizativas.

Promover una cultura de trabajo en red, es el siguiente desafío, y se logra cuando la visión, la estrategia, los procesos, la organización, las competencias y, muchas veces, los proyectos, productos y servicios, están adaptados a un nuevo esquema de funcionamiento flexible en el espacio y en el tiempo, que permita la puesta en común y la creación colectiva de información y conocimiento, modificando profundamente los esquemas de comunicación inter e intra organizativos.

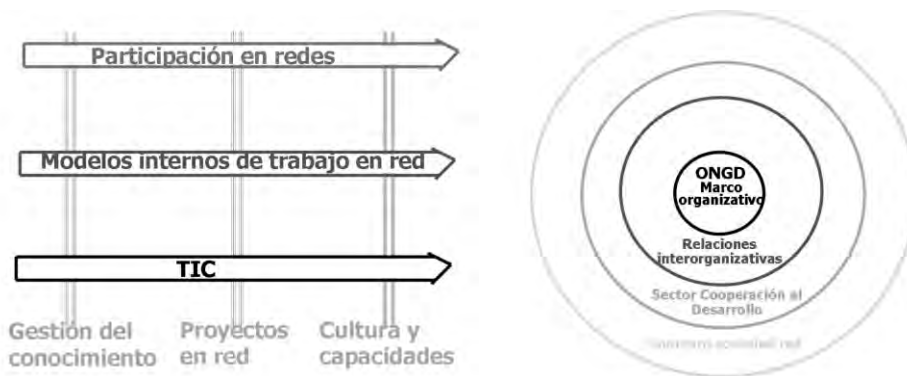
Este avance hacia una cultura de red, que se apoya en los instrumentos adecuados, no es homogéneo, como ya se ha señalado, ni entre los distintos sectores, ni entre los distintos perfiles organizativos. El análisis de madurez de un sector y de las distintas organizaciones que lo conforman, permiten valorar hasta qué punto los beneficios de trabajar en redes se podrán obtener con una inversión de esfuerzo aceptable.

Con estos elementos como marco de referencia, se presentan, en esta parte final del artículo, algunas recomendaciones que, desde el punto de vista de los autores, pueden ayudar a las ONGD a trabajar en red.

Estas se van a estructurar sobre tres elementos que facilitan el camino hacia el trabajo en red. Se trata de la gestión del conocimiento, el trabajo en proyectos en red, y la cultura y las competencias en red.

Las ideas que se acaban de exponer, pueden representarse de manera gráfica con el siguiente esquema, que recoge los tres planos de avance, los vectores estratégicos seleccionados y la posibilidad que abren de acercarse a la sociedad en red.

Figura 5: Modelo de vectores estratégicos para la participación de ONGD en redes



#### 4.1 La gestión del conocimiento

La importancia de la información en cualquier grupo humano no es algo nuevo. La capacidad de obtener conocimiento a partir de la información disponible es un activo de las organizaciones tan antiguo como las civilizaciones humanas. La economía basada en el conocimiento ha hecho explícito y ha ampliado el valor estratégico, el reto organizativo y el reconocimiento de la información como activo económico. Esto ha ocurrido porque confluyen tres razones que afectan a la actividad de todas las organizaciones y, entre ellas, a las ONGD (Moreno, 2009): un entorno externo habilitador que surge de una nueva cultura de movilidad y deslocalización espacial y temporal de los profesionales, una gran disponibilidad de datos e información apoyada en una estructura interna basada en TIC para su gestión, y un motor estratégico que es la economía basada en el conocimiento.

En el sector de la cooperación, la cultura de la movilidad es parte de su esencia, por tratarse de actividades internacionales y, cada vez más, el desarrollo humano se funda-



menta en la capacidad de las comunidades y de las personas de apropiarse del conocimiento para liderar su propio desarrollo.

Toda esta capacidad de procesamiento e interconexión disponibles, son instrumentales, y la extracción de conocimiento se enfrenta a desafíos complejos de resolver en la práctica: el reto de la acumulación de información carente de valor y de cualificación homogénea de la misma, la dificultad de identificación y optimización del conocimiento de las personas, las inversiones en formación de competencias transversales, el reconocimiento y medida del valor de lo intangible, la modificación de los elementos no verbales de la comunicación a través de canales electrónicos, o el equilibrio entre creatividad y rigor en las plataformas de la “web 2.0”.

En el procesamiento de la información, esta se va impregnando de elementos que resultan insoslayables para convertir el dato en conocimiento. Estos factores deben considerarse como parte del proceso y aportadores de valor, y es necesario incorporar los elementos sociales del contexto. Brown y Duguid (2001: p.1) lo recogen en su libro “La vida social de la información”: *“Algunas de las personas que nos introducen en el futuro con el apoyo de las nuevas tecnologías parecen suponer que si todos enfocamos el máximo posible nuestra atención en la información, llegaremos a donde queremos ir de la manera más directa. Este enfoque central en el destino final inevitablemente deja de lado todo lo que está cerca de los bordes: el contexto, los antecedentes, la historia, el conocimiento común y los recursos sociales.”* Así, quizás, lo más relevante para crear sistemas de gestión del conocimiento, está en distinguir entre qué se considera información relevante y qué no.

La gestión del conocimiento puede definirse como *“(...) el desarrollo de herramientas, procesos, sistemas, estructuras y culturas para mejorar explícitamente la creación, la coparticipación y el uso del conocimiento crítico para la toma de decisiones. El significado del usuario depende con más frecuencia del usuario.”* (Luthans, 2008: pp. 3). Esta perspectiva vinculada más a trasladar criterio a quiénes tienen que tomar decisiones, y menos a los procesos de gestión, es la necesaria para las ONGD que cuentan con una gran dispersión geográfica y temática en sus proyectos y actividades, lo que dificulta su estandarización válida para todos los entornos de gestión.

Para profundizar en este ámbito de creación, participación y uso de conocimiento, es importante recordar que la otra cara de la moneda es el aprendizaje. Si no se genera una cultura organizativa que favorezca el aprendizaje, los procesos de gestión de conocimiento no darán los resultados esperados. Desde una perspectiva operativa, puede establecerse una cadena de valor a lo largo del proceso de gestión de conocimiento, que puede sistematizarse del siguiente modo:

- Qué es necesario saber y de qué conocimiento de partida disponemos.
- Quién genera, transmite, necesita y asimila el conocimiento.
- Cómo se genera. Ésta es la pregunta cuya respuesta suele ser más compleja. Cada perspectiva organizativa (estratégica, objetivos operativos, competencias...) necesita su propio "cómo", su propio "know – how".
- Dónde se encuentra la información: recursos primarios (fondos bibliográficos propios, elaboraciones de la compañía, investigación, reglas y procedimientos propios), datos de la experiencia de la actividad (bases de datos de transacciones, histórico de incidencias, proveedores, beneficiarios, métodos de percepción / aprendizaje,...) y comparativas / benchmarking (estratégico, operacional...).
- Cuándo se produce el conocimiento, cuando existe la predisposición organizativa y personal.
- Cuánto tiempo es necesario para el proceso de creación, transmisión, asimilación y, en última instancia, en qué recursos económicos se concreta.

Todas estas preguntas conducen al último eslabón de la cadena del conocimiento: la adecuada utilización del conocimiento en los proyectos de desarrollo, y la generación de un perfil de *organización que aprende*. Quizás el autor que mejor condensa las competencias necesarias para la gestión del conocimiento o, en sus palabras, para garantizar que una organización aprende, es Peter Senge (1990) en la 'Quinta Disciplina': pensamiento sistémico, maestría personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo.

Si una ONGD no tiene adecuadamente resueltos los procesos de gestión del conocimiento y de aprendizaje, su participación en redes dará unos resultados muy limitados, dado que uno de los recursos que se comparten en proyectos de cooperación en el que participan varias organizaciones, es el conocimiento del ámbito temático de intervención (agua, salud, educación...) de la comunidad receptora (necesidades, cultura, conocimientos locales...) y del marco institucional (donantes, autoridades competentes locales, actores locales...). Las oportunidades de potenciar el desarrollo desde el conocimiento de las ONGD son muchas. Como explica Nath (2001) *"...las redes de conocimiento... pueden convertirse en un modelo institucional alternativo para la promoción del desarrollo."*

## 4.2 El trabajo en proyectos en red

La mayor parte de los proyectos de cooperación para el desarrollo que promueven las ONGD en el Sur, y también la mayor parte de sus proyectos de incidencia política en el Norte, se ajustan bien al trabajo en red a lo largo de cada una de las etapas de su ciclo de gestión. En todas ellas, desde el diseño hasta la evaluación, es necesario recurrir a conocimientos y capacidades diferentes de una gran diversidad de actores (entre ellos, organizaciones contraparte, administraciones públicas locales, y financiadores).

Los proyectos concretos en los que las ONGD trabajan pueden ser una base para la progresiva incorporación de los elementos requeridos para la participación en redes: qué tecnologías hay que utilizar, qué competencias necesitan las personas participantes, qué flujos de conocimiento requiere el proyecto, qué recursos pueden compartirse con otras organizaciones, en qué forma deben gestionarse los enlaces con otras organizaciones.

Así pues, trabajar en red desde el fortalecimiento de activos con los que la ONGD ya cuenta, puede ser un primer paso para potenciar el trabajo en redes en otros ámbitos de la organización (redes de conocimiento, plataformas internacionales, alianzas público privadas para el desarrollo...). Podría decirse que se trata de crecer desde la participación en redes a las que ya se pertenece y, probablemente, supone revisar la forma en la que tradicionalmente se hacen las cosas para añadir elementos y perspectivas nuevas. En definitiva, afrontar esta nueva concepción para todas las actividades de la organización es complejo, y evolucionar desde la experiencia que se tiene, es viable y permite alimentar la estrategia de redes de abajo a arriba.

- Aunque los elementos que constituyen el ciclo de un proyecto en red no difieren de los de un proyecto convencional, en los primeros adquieren especial significado algunos factores de diseño como, por ejemplo, la coordinación de equipos, la generación de competencias técnicas específicas para el trabajo en red, el uso de metodologías participativas eficaces, o la integración de herramientas de gestión basadas en las TIC.

Todos estos factores se integran en cada organización participante en el proyecto red, en esquemas como el que se ofrece a continuación:

Figura 6: Pirámide para el desarrollo de un sistema de trabajo en red en ONGD



En el cuadro que sigue, se expone un posible guión para el desarrollo de cada una de las etapas presentadas en la figura anterior:

<p><b>Necesidades de los beneficiarios.</b> Para cubrir las necesidades de los beneficiarios de los proyectos hay que contar con un adecuado diagnóstico de necesidades sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los requerimientos para su implicación en la definición y gestión del proyecto.</li> <li>• La formación y asesoría necesaria para la sostenibilidad futura del proyecto.</li> <li>• La comunidad de futuro ligada al proyecto.</li> </ul> <p><b>Necesidades de los participantes en los proyectos.</b> Es necesario definir los flujos de trabajo y necesidades de comunicación (en presencia y electrónicas) por perfiles: voluntarios, cooperantes, profesionales ONG propia, profesionales de otras organizaciones en el origen, profesionales de otras organizaciones en el origen, directores de proyecto. . .</p> <p><b>Necesidades de las áreas participantes de una organización.</b> Definición, de la manera más sencilla, posible de los siguientes requerimientos relacionados con el proyecto: inputs de información, outputs de información (completa y resumida), inputs de comunicación (qué y con quién), outputs de comunicación (qué y con quién). Catalogado en: uso interno, compartido o público, y producto final o producto intermedio</p> <p><b>Necesidades de las distintas organizaciones participantes.</b> Definición del papel de cada organización en el proyecto, en tres momentos del tiempo, la definición, la ejecución y el mantenimiento. Se concretarán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los requerimientos para su implicación en la definición y gestión del proyecto.</li> <li>• La formación y asesoría necesaria para la sostenibilidad futura del proyecto.</li> <li>• La comunidad de futuro ligada al proyecto.</li> <li>• La integración de los planes de cada organización debe converger con la definición inicial del proyecto.</li> </ul>
---

**Desarrollo de contenidos.** Los contenidos del proyecto son diferentes en cada caso. Con carácter general se pueden establecer las siguientes categorías: descripción del proyecto; contexto geográfico, sectorial, institucional y socioeconómico; y recursos técnicos y de gestión. Los contenidos se relacionarán con los inputs y outputs de las distintas áreas de las organizaciones participantes. Serán, siempre que se pueda, links, con una breve nota de conocimiento

**Desarrollo metodológico.** Todos los usuarios de la plataforma de trabajo en red participarán en procesos tipo dentro de la misma:

- Información – comunicación inicial.
- Formación transversal requerida.
- Sistema de gestión de conocimiento del proyecto.
- Área de consultas, apoyo técnico.
- Cada una de las áreas tendrá dinamizadores asignados (puede ser el mismo).

**Desarrollo tecnológico:**

- La plataforma tecnológica será la suma flexible de distintos elementos, e irá incorporando las novedades disponibles:
- Gestor de contenidos –web: para comunicación proyecto y para secciones para cada organización.
- Blogs opcionales para: cada persona/equipo, cada debate abierto, cada reunión...
- Extranet para gestión de contenidos por áreas
- Sala de comunicación con msn, video, foros...

Estas pautas para el trabajo de proyectos en red, no pretende ser una receta única y fija, sólo pretende ayudar a la visualización de los elementos conceptuales que se recogen en el artículo.

### 4.3 La cultura y las competencias en red

Los profesionales incorporan las tecnologías a sus vidas y necesitan saber qué son los sistemas de información, cuáles son las nuevas formas de trabajar, cómo manejar grandes cantidades de información, utilizar adecuadamente las muchas facilidades de comunicación y cómo organizar de una forma diferente el tiempo. Las TIC aportan importantes ventajas vinculadas a la flexibilidad y a la capacidad de ser dueños de los propios proyectos: el teletrabajo, las redes sociales profesionales para mantener y enriquecer contactos, el acceso a casi cualquier tipo de información que se necesite de manera inmediata, la comunicación con las personas del entorno profesional y personal con diferentes canales adaptados a las necesidades ("skype", correo electrónico, "sms", videoconferencia, voz en movilidad...), la participación en grupos virtuales, o una gran libertad para organizar parte de las actividades profesionales y personales. Sin embargo, también se puede caer en el espejismo de la multiplicación del tiempo que nace de la mayor flexibilidad para su gestión, en el exceso de información, en la fatiga de red por el crecimiento del número de contactos activos, o en la ficción de que en grupos virtuales se consiguen iguales resultados, con iguales métodos que en grupos cara a cara (Moreno, 2009).

Ante los cambios que afectan a las personas dentro de las organizaciones, los profesionales de las ONGD tienen algunos desafíos comunes al resto de las organizaciones, y otros específicos en función de la cultura de las ONGD. Quizás una de las diferen-

cias básicas está en la motivación de las personas, que en el caso de organizaciones sin ánimo de lucro, debiera operar siempre bajo contratos psicológicos cooperativos. La evolución que hoy siguen algunas empresas a “valores de Responsabilidad Social Empresarial, RSE” y a la dirección por valores (García y Dolan 1997) las acercaría, en cierto modo, a motivadores tradicionales del Tercer Sector, que cuenta con una mayor experiencia en manejarse en cultura de valores compartidos.

Sin embargo, hay otros asuntos en los que las ONGD tienen dificultades propias. La gestión del poder es un aspecto especialmente controvertido en el Tercer Sector, por los esquemas participativos y de valores que operan, y que no siempre son bien entendidos al trasladarse a estructuras directivas. Este asunto se torna crítico para analizar el proceso de transformación a modelos red. Los dos aspectos fundamentales a tratar en este tipo de organizaciones, y que marcan la transformación en el tercer sector, según Handy (1988) son: la gestión de las situaciones de competencia y del conflicto y el significado de democracia en el trabajo. El equilibrio entre control y confianza marcará el ejercicio del poder, y debe alinearse con dos pilares del trabajo en red que son el funcionamiento por objetivos y el establecimiento de relaciones basadas en la confianza, tanto dentro de la ONGD como en la relación con otras organizaciones. En este caso, es importante generar la confianza desde la diversidad personal y cultural que atesoran las redes.

A continuación se expone un modelo conceptual (Moreno, 2009) que puede servir para identificar las competencias necesarias para trabajar en redes. Estas son: “e-habilidades”, capacidades generativas y el equilibrio en red. Podría decirse que en las organizaciones en red hay que combinar el aprovechamiento de las oportunidades (capacidades generativas), en un entorno “hiperconectado” (e-habilidades), con unos planes armónicos en el día a día (equilibrio en red). El directivo de una ONGD que avanza hacia la adopción de modelos de red tiene la función de conseguir este equilibrio no sólo en su esfera individual, sino también en los diferentes ámbitos de relación grupal que deba gestionar.

Las capacidades generativas se podrían definir como aquellas que permiten generar el entorno adecuado para el desarrollo de la actividad profesional en un modelo de redes que requieren un entorno habilitador para que cada nodo, organización o persona, saque lo mejor de sí misma. Cuando se trabaja en redes, este es el mecanismo cultural subyacente para que la red funcione, por lo que es particularmente importante que los profesionales de las ONGD que representen a sus organizaciones en redes las tengan, o los adquieran. Una posible enumeración, sin entrar en su descripción, es:

- *Competencias individuales.* El primer pilar para el desarrollo profesional es estar personalmente equilibrado y tener una capacidad de aportar y compartir conocimiento.

- *Competencias sociales.* El segundo pilar tiene que ver con la capacidad para interactuar con los demás. El trabajo aislado es algo cada vez más excepcional.
- *Competencias de trabajo en grupo.* El tercer bloque va un paso más allá y se centra en una nueva entidad de aportación de valor: el grupo. Ser parte de un grupo requiere una mirada distinta en la forma de afrontar el trabajo que modifica la esencia de la "unidad" de operación, pasando de la persona al grupo.
- *Competencias para el contexto en red.* Por último, el cuarto bloque, recoge aquellas competencias que aportan la brújula y los mapas para navegar en la sociedad en red a las personas y a los grupos, para entender e interpretar los entornos cambiantes, complejos y diversos en los que se desenvuelve la actividad profesional y, cada vez más, la vida cotidiana.

Las "e-habilidades" permiten manejar el nuevo entorno.. A la hora de fortalecer estas habilidades, es importante distinguir tres planos de competencias diferenciados: el que tiene que ver con los nuevos instrumentos disponibles, las tecnologías; el que tiene que ver con las competencias individuales necesarias para el aprovechamiento de esa tecnología; y las competencias grupales para entender y aportar valor en el plano organizativo. Entre otras, podrían enunciarse como "e-habilidades", la comunicación en red, la coordinación de equipos en red, la gestión del correo electrónico, la gestión de la información o el arte de la gestión del tiempo en entornos de red.

Ante la evidencia de la complejidad del nuevo contexto, conviene resaltar tres características de las redes que debieran incorporarse a los activos profesionales y personales: adecuada utilización de la flexibilidad organizativa para la conciliación de la vida profesional y personal (frente a la tendencia al estrés), centramiento dinámico (frente a la dispersión de la atención) y simplificación "ad hoc" de la operación (frente a la complejidad estructural).

Estas competencias, deseables para los profesionales que trabajan en red, son especialmente críticas para los líderes. Los buenos líderes siempre han mostrado unas competencias en lo personal, en lo grupal y en lo estratégico sobresalientes. Quizás una diferencia en el liderazgo en los modelos en red es que en un entorno más complejo los niveles críticos de las competencias tradicionales de liderazgo, para desplegar la dirección de proyectos y equipos con éxito, es mayor.

Nadler y Tushman (1980) hablan de tres estilos para el líder carismático: el visionario, que crea una idea del futuro con el que las personas se identifiquen, el energizante, que motiva a las personas para actuar, el habilitador, que ayuda psicológicamente a las personas a actuar frente a metas desafiantes.

En este entorno, son necesarios códigos compartidos entre los miembros de los grupos que permitan un cierto alineamiento en valores que simplifiquen los elementos de coordinación y control. Cuando se trabaja con conocimiento, la confianza se transforma en un compañero inseparable de la eficiencia. Los modelos de dirección por valores están ya en la agenda de muchas organizaciones.

Estas competencias deseables, se concretarán en planes de desarrollo diferentes para directivos y técnicos de ONGD y para voluntarios, colaboradores y personal de apoyo. En todos los casos, y como ya se ha señalado, los nuevos mecanismos para crear la identidad y fortalecer el compromiso en el trabajo en redes, son parte fundamental de la cultura de las organizaciones. Ya hay innovadoras formas de participar como, por ejemplo, el llamado "voluntariado online", con requerimientos de conocimientos y competencias parcialmente diferentes.

El liderazgo de las ONGD en la participación y creación de redes en la cooperación para el desarrollo ofrece muchas oportunidades que se han ido mostrando en el artículo. Las oportunidades señaladas conviven con amenazas. En palabras de Arsenault (1998: p. cxii): *"Estoy personalmente motivada por una profunda preocupación por el futuro del sector y preocupada porque las expectativas de importantes cambios en la dirección y gestión, se transforme en una pérdida de control por parte de la comunidad sobre los servicios que presta. Tal y como yo lo veo, la tarea de dirigir una ONG, se está volviendo tan compleja que las organizaciones pequeñas con base local no podrán competir por recursos y clientes... Sólo las mega-agencias permanecerán."*

Estar preparados para este entorno complejo es la mejor manera de construir una sociedad en red para todos, con el liderazgo de las ONGD.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO, M., (2006), *Integración de las Tecnologías de la Información y Comunicación: Asignatura Pendiente de la Cooperación*, Coordinadora de ONGD para el Desarrollo-España (CONGDE), Madrid.
- ACEVEDO, M., (2009), "Networked Cooperation in the Network Society". *Int. Journal of Information Communication Technologies and Human Development*, 1(1), pp. 1-21. (shortly to be published).
- ACEVEDO, M., CHEREGUINI, E., HIDALGO, R., MATAIX, C., MORENO, A, SÁNCHEZ, E., (2006), *Guía para la integración de las TIC en la Cooperación Española*, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Madrid.
- ACEVEDO, M., MORENO, A., BAJO, A., SÁNCHEZ, E. (2008), "TICs, Cooperación y Gobernanza de Internet". En Fundación Telefónica, ETSIT-UPM, *La Gobernanza de Internet y otras redes de conocimiento*, 2008.
- ARQUILLA, J., RONFELDT, D F. (1999), *The Emergence of noopolitik: toward an american information strategy*, Rand Corp., Santa Monica (California).
- ARSENAULT, J. (1998), *Forging Nonprofit Alliances*, National Alliance for Nonprofit Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco (California.)
- CABRERA, P.J., (2005), *Nuevas Tecnologías y exclusión social*, Fundación Telefónica, Universidad Pontificia de Comillas.
- CASADO, F., (2008), *Las alianzas para el desarrollo a través de una gestión para resultados*, Editorial Varias Editoriales, Málaga (no estoy segura)
- CASTELLS, M., (1998), *La era de la información. Economía sociedad y cultura. Vol. 1. La sociedad red*, Alianza Editorial, Madrid.
- CASTELLS, M., (1998), *La era de la información. Economía sociedad y cultura. Vol. 2. El poder DE LA IDENTIDAD*, ALIANZA EDITORIAL, MADRID.
- CASTELLS, M., (1998), *La era de la información. Economía sociedad y cultura. Vol. 3. Fin del Milenio*, Alianza Editorial, Madrid.
- CASTELLS, M., (2008), *Conferencia El impacto de las TIC en la sociedad* , Fundación Santander  
[www.fundacionbancosantander.com/actividades\\_ficha.cfm?idArticulo=954](http://www.fundacionbancosantander.com/actividades_ficha.cfm?idArticulo=954).
- CONGDE, (2006), *Trabajo en red: la articulación de las ONGD en España*, CONGDE Madrid.
- Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en Sida (2002), *Manual sobre el Trabajo en Red sobre VIH/SIDA*. Canadá.
- CHACÓN, F., VECINA, M.L., DÁVILA, C., (2006), "Modelo de las tres fases de la permanencia del voluntariado", Seminario Internacional Complutense permanencia del voluntariado, Madrid.
- DRUCKER, P. (1990), *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. (1997), *La dirección por valores*, ESADE, Madrid.

- GOLEMAN, D. (1998), *La práctica de la inteligencia emocional*, Círculo de lectores, Barcelona.
- HANDY, C., (1988), *Understanding voluntary organizations*, Pinguin Books, England.
- HUDSON, M., (1995), *Managing without profit. The art of managing third-sector organizations*, Penguin, England.
- LUTHANS, F., (2007), *Comportamiento organizacional*, McGrawHill, Nueva York
- MATAIX, C. (2001), *Dirección estratégica para las ONG*, UNED, Madrid.
- MATAIX, C., ACEVEDO, M., COBO, J.R., MORENO, A. (2008), *Las redes de ONG como actores de la gobernanza de Internet En Fundación Telefónica, ETSIT-UPM, La Gobernanza de Internet y otras redes de conocimiento.*
- MATAIX, C., GONZÁLEZ, L., ACEVEDO, M., MORENO, A., (2007), "Dirección estratégica y habilidades directivas", en Fundación Luis Vives, UNED, *Programa de Gestión Directiva de Organizaciones No Lucrativas.*
- MATAIX, C., SANCHEZ, E., HUERTA, M.A., LUMBRERAS, J., (2007), *Cooperación para el desarrollo y alianzas público-privadas*, Documentos de trabajo de Fundación Carolina.
- MORENO, A. (2006), *La alfabetización digital, nuevos desafíos, nuevas oportunidades.* CASADO, R. (Coord.)(2006), *Claves de la alfabetización digital*, Ariel, Madrid.
- MORENO, A., (2007), *Las organizaciones en red y sus nuevas identidades*, Tesis Facultad de Psicología UNED.
- MORENO, A., (2005), *Aprendizaje en la red.* En Secretaria de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, *La Sociedad de la Información en el Siglo XXI: Un Requisito para el Desarrollo. Vol. II: Reflexiones y Conocimiento Compartido.* Madrid. <http://www.desarrollosi.org> .
- MORENO, A., (2009), *Las organizaciones en red. Fundamentos psicosociales y de gestión del cambio*, Editorial Sanz y Torres, Madrid.
- MORENO, A., ACEVEDO, M., (2008), *Guía para la incorporación de las TIC en las intervenciones de educación en la cooperación al desarrollo* , DGPOLDE – MAEC
- NADLER, D.A. y TUSHMAN, M.L., (1980), *Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*, Wiley, New York.
- NATH, V (2001), *Digital Governance.org: Building and Sustaining Democratic and Accountable Governance Structures using ICT.* 2001 [online] Digital Governance.org web site;[Accessed 6 June 2003]. <http://216.197.119.113/artman/publish/index1.shtml>.
- SENGE, P., (1990), *The fifth discipline*, Doubleday, México, D.F.
- SNYDER, M., OMOTO, A., (2006), *Volunteers and volunteer organizations: theoretical perspectives and practical applications*, Seminario Internacional Complutense permanencia del voluntariado, Madrid.

- UNDP (2002), *Capacity for Development: New Solutions to Old Problems*. Fukuda-Parr, Sakiko; Lopes, Carlos; Malik, Khalid (eds.)(2002), Earthscan Publications, New York.
- UNDP (2000), United Nations Development Programme. *Optimizing Efforts. A practical Guide to NGO Networking*. Office to Combat Desertification and Drought (UNSO), 2000.
- VECINA, M.L, (2006), *Modelo psicosocial de la permanencia del voluntariado*, Seminario Internacional Complutense permanencia del voluntariado, Madrid.
- WELLMAN, Barry (2001), *Living Networked in a Wired World: The Persistence and Transformation of Community*, Report to the Law Commission of Canada, Wellman Associates, Toronto, Canada.
- WIESENFELD, B., RAGHURAM, S., GARUD, R., (2001), "Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support", *Journal of Management*, 27, 213-229.