

Trabajo en red en las plataformas sociales:

SUMANDO FUERZAS POR LA INCLUSIÓN SOCIAL

Jornadas Formativas. Madrid. 14 y 15 de marzo de 2012



7

Cuadernos de
Formación

Trabajo en Red en las Plataformas Sociales:

Sumando fuerzas
por la
Inclusión Social

Cuadernos de Formación 7

Contenidos impartidos en el curso "Trabajo en Red en las Plataformas Sociales: Sumando fuerzas por la Inclusión Social".

Organizado por Coordinadora Estatal Plataformas Sociales Salesianas

Lugar Madrid

Fecha: 14 y 15 de marzo de 2012

Número de horas: 20 horas.

Artículo realizado por:

JORDI LONGÁS MAYAYO

Pedagogo y Educación Social. Profesor de FPCEE Blanquerna de la Universidad Ramón Llull de Barcelona. Asesor de la Diputación de Barcelona en la creación de Redes Educativas Locales y colaborador del programa Caixaproinfancia.

Índice

1. EL TRABAJO EN RED Y LA COLABORACIÓN ENTRE INSTITUCIONES/ORGANIZACIONES EDUCATIVAS Y SOCIALES	5
2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO RED	7
3. TERRITORIO Y GOBERNANZA DEL DESARROLLO SOCIOEDUCATIVO Y LOCAL. LAS REDES COMO PROPUESTA.....	9
4. PRINCIPIOS DEL TRABAJO SOCIOEDUCATIVO EN RED Y GESTIÓN DE LAS REDES	12
5. PROMOCIÓN DE REDES.....	14
6. LIDERAZGO Y GESTIÓN DE LAS REDES	15
7. PISTAS PARA LA REFLEXIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO.....	18
ANEXO 1: UN CASO PRÁCTICO A TRABAJAR: EL MUNICIPIO DE VILATRAMA	19
ANEXO 2: PROPUESTA DE INDICADORES PARA EVALUAR REDES.....	22
ANEXO 3: ESTUDIO DE CASO: MUNICIPIO DE VILAMATRA	24
ANEXO 4: ESTUDIO DE CASO:	27
ANEXO 5: OTRAS REDES PRESENTADAS EN LAS JORNADAS.....	31
ANEXO 6: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS QUE SE TRABAJARON DURANTE LAS JORNADAS	35



Coordinadora estatal

Plataformas Sociales
Salesianas

Este artículo tiene como principal objetivo contribuir a la reflexión de cómo mejorar la acción socioeducativa de las organizaciones sociales presentando las bases que deberían regir la prácticas profesionales de trabajo socioeducativo en red, tanto desde la perspectiva de la organización y la acción como desde la perspectiva de la gestión y el liderazgo. Se resume, de este modo, los principales aspectos teóricos tratados en el seminario Trabajo en Red en las plataformas sociales: Sumando fuerzas por la inclusión social, los días 14 y 15 de marzo de 2012, celebrado en Madrid.

El trabajo en red y la colaboración entre instituciones/organizaciones educativas y sociales



El concepto red -como sinónimo de sistema de conexiones- se ha extendido y popularizado a partir del crecimiento de la informática y el universo internet. Como metáfora, sirve también para explicar nuevas formas de organizar la relación entre personas e instituciones capaces de superar ciertas barreras espaciotemporales y adquiere significados de mayor amplitud cuando se aplica a nuevas formas de organizar el trabajo y la acción política, educativa, social y cultural. En el mundo educativo y del trabajo social la emergencia y expansión del concepto así como la eclosión de numerosas experiencias de trabajo en red ha sido un hecho evidente en la última década.

¿Qué explica la diversidad y cantidad de experiencias de trabajo en red que han emergido recientemente y existen en la actualidad? Sin duda, el momento social complejo, diverso y cambiante que vivimos se refleja también en los retos socioeducativos. La “nueva” realidad, que tantas veces desborda a los servicios a las personas creados en la construcción del estado del bienestar, exige respuestas organizativas y profesionales diferentes a las aplicadas hasta la fecha. Concretamente, y en relación al sector socioeducativo, constatamos día a día que el modo como se ha venido operando no es suficiente o incluso no es válido. El resultado de la lógica aplicacionista y de la organización de los servicios a las personas desde la especialización y las disciplinas científicas del que venimos ha cons-



truido una cultura profesional que actualmente debemos cuestionar. La tradición de responder a las necesidades sociales con estrategias y acciones específicas, focalizadas en el “problema” y a la postre excesivamente segmentadas, genera soluciones insuficientes porque son formas parciales y restringidas de abordar desafíos complejos.

No deberíamos obviar que la relación entre los profesionales y entre las organizaciones/ instituciones de lo social pueden clasificarse según la siguiente tipología:

1. Ausencia de comunicación: propuestas independientes que se ignoran entre ellas.
2. Coordinación: propuestas independientes que se informan entre ellas (multi-disciplinariedad).
3. Cooperación: propuestas interdependientes que se construyen de forma simultánea (interdisciplinariedad).
4. Construcción conjunta: elaboración de una única propuesta (transprofesionalidad).

Y que, desgraciadamente, todavía en la actualidad el tipo 1 es muy frecuente y mantenemos retos importantes para conseguir coordinaciones efectivas.

Por lo tanto resulta lógico que en la última década hayan surgido iniciativas más transversales y proyectos de base más comunitaria que, mediante la colaboración entre instituciones, entidades y profesionales, buscan dar respuestas integrales a los problemas educativos compartidos. Se trata de iniciativas en las que participan de forma estable, aunque sea con desigual intensidad, diferentes entidades o agentes, que en el caso de un territorio determinado son las escuelas, técnicos municipales de educación, servicios sociales, promotores de empleo, entidades del tercer sector, etc. La necesidad de articular la colaboración de personas e instituciones diversas, que provienen de diferentes culturas organizativas y profesionales, es la que ha dado lugar a experimentar nuevas formas de organización *interinstitucional* e *interprofesional* con frecuencia autodefinidas como redes.

Si bien es una buena noticia la existencia de este tipo de experiencias y proyectos, su emergencia implica la necesidad de reflexionar sobre los fundamentos que sustentan una buena práctica profesional en relación a la promoción y mantenimiento de las redes. El valioso sentido del trabajo en red –con frecuencia asociado a otros conceptos como desarrollo comunitario, comunidades de aprendizaje, trabajo colaborativo, etc.–, su inherente complejidad y su carácter innovador exigen una revisión en profundidad del concepto y su praxis.



Aproximación al concepto Red

2

Partimos de un primer concepto genérico que define red como una *estructura* (organización) formada por diferentes nodos conectados entre sí. Para definirlo mejor conviene preguntarse por el modo como están conectados –cuáles son los canales o sistemas mediante los cuales se conectan– y sobre el contenido –información– que circula por estos canales. De hecho, a nivel preliminar y una vez reconocidos los nodos, podemos plantear las siguientes cuestiones: ¿Quién informa a quién?

- ¿De qué se informa?
- ¿Cómo se toman las decisiones?
- ¿Qué relación personal existe?
- ¿Quién trabaja con quién?
- ¿Cómo se conectan?
- ¿Para qué se conectan?

Según sean las respuestas a estas preguntas podremos asociar al concepto de red –muy polisémico y rico como metáfora– diferentes significados no necesariamente excluyentes:

- Perspectiva de control: estar atrapado.
- Perspectiva relacional: estar conectado.
- Perspectiva organizativa: “árbol”, organigrama de un servicio.
- Perspectiva geográfica: mapa territorial de servicios.
- Perspectiva comunitaria: creación de comunidad y tejido social (“acción comunitaria”, “animación comunitaria”, “trabajo comunitario”...).
- Perspectiva metodológica: forma de trabajo colaborativa para escenarios de complejidad (resolver problemas complejos y crear conocimiento).

La observación de las diferentes experiencias de organización de instituciones, entidades, empresas, profesionales o servicios en red que existen actualmente nos lleva a constatar diferentes “modelos” de red en la educación y en la acción social. Son los siguientes:

1. La entidad u organización como red, a nivel “interno”, en la medida que se resitúan en red el conjunto de actividades, personas, servicios articulados (más o menos) para facilitar el aprendizaje y desarrollo de los destinatarios de la entidad.



2. El trabajo en red entre profesionales de diferentes organizaciones que inciden sobre las mismas personas, en la medida que se tejen y articulan el conjunto de actividades, recursos, protocolos, colaboraciones, etc. para facilitar el proceso social y educativo de los destinatarios de la acción.
3. Las redes de aprendizaje e innovación (a veces también investigación) entre profesionales (y menos frecuentemente entre organizaciones), en cuanto que plataformas de intercambio de conocimientos y proyectos de temáticas específicas o centros de interés.
4. Las redes de centros/ entidades de carácter sectorial (más que territorial), orientadas a la cooperación horizontal (experimentación compartida, intercambio de experiencias,...) y a la vertical (vertebración de servicios, evaluación conjunta) pero con mayor frecuencia a la reivindicación.
5. Redes locales “socioeducativas” o de carácter territorial, de base comunitaria, entendidas como escenarios de concertación y construcción de relaciones de cooperación en el territorio/ comunidad.

Muchas de estas redes podrían analizarse también desde la perspectiva tecnológica analizando el sustrato utilizado para la información y la comunicación que se utiliza.

En todos los casos se observa como posibles beneficios o resultados positivos del trabajo y la organización en red: a) la capacidad para movilizar el conocimiento tácito; b) la generación de contextos de aprendizaje; c) el apoyo y estímulo a la reflexión dado su carácter no jerárquico; d) la posibilidad de adaptación y flexibilidad dada su “geometría variable”; y e) la capacidad, cuando se sustentan en las TIC, de realizar trabajo de forma asíncrona y deslocalizado por no depender de la proximidad.



Territorio y gobernanza del desarrollo socioeducativo y local.

Las Redes como propuesta

3

El concepto “territorio” puede resultar muy ambiguo o sujeto a interpretaciones diversas. No lo proponemos asociado a la idea de país o comunidad autónoma, más bien al de comunidad de vida. Aunque en este caso “comunidad” suele hacer referencia más a un ideal que a una realidad si se analiza el capital social o el nivel de cohesión de tantos y tantos barrios y pueblos de nuestra geografía. En consecuencia, es más prudente y modesto pero no menos sugerente, entender el territorio como espacio antropológico y simbólico, trascendiendo en parte la idea de espacio geográfico, y identificándolo a la vez con un microsistema, tanto en la aparición de problemáticas como en la construcción de las respuestas. En este sentido sería la antítesis de lo que se conoce como los “no lugares” para pasar a ser el lugar donde se aprecia la oportunidad de construir sociedad y vínculos - “ser” *con* y *para* los demás-, en definitiva, el marco adecuado para promover el “empoderamiento” y el desarrollo comunitario.

En los modelos o usos reconocidos de la red presentados en el anterior apartado podemos identificar 3 niveles de acción en función de cómo varía la aproximación al territorio.

Un primer nivel podría definirse como “microred” y corresponde al trabajo de concertación y construcción conjunta de las soluciones que los diferentes profesionales afectados dan a las situaciones problemáticas de cada individuo atendido. Conviene definir bien qué supone para evitar confundirlo con lo que son simples iniciativas de coordinación entre profesionales, totalmente imprescindibles pero que, en el fondo, pueden seguir siendo estrategias de tipo reactivo. No se trata de adecuar los protocolos, asegurar las derivaciones y agilizar las tramitaciones. Quizás esto sea simplemente coordinación y es un primer paso, básico y que ya debería estar asegurado en nuestra sociedad. Se trata de construir y acompañar los procesos conjuntamente, tomando las decisiones en función de cada situación y no de los requisitos, roles y tareas atribuidas por la normativa. El trabajo conjunto entre los profesionales de los servicios sociales, la escuela, los servicios de salud, las entidades, etc. que se realiza en un “caso” multiproblemático (= multiatendido, multifragmentado, multistitucionalizado) para asegurar que tiene el mejor referente o “directo/a” el caso, que sigue un plan de mejora coherente, que se evalúa correctamente, que se unifican las acciones,...



Lo cierto es que este tipo de trabajo en red es infrecuente y cuando se da acostumbra a responder más al criterio personal y buena sintonía de algunos profesionales que a una forma de trabajo sistemática e integrada en la cultura profesional de los técnicos/as y las organizaciones. Por eso, suele ser necesario para que el trabajo en microred funcione –el que verdaderamente llega o impacta en la gente- se realice un trabajo a nivel más amplio con los agentes socioeducativos de un territorio (aquí con agentes queremos decir escuelas, entidades, servicios sociales,... y sus profesionales). Cierta institucionalización o formalización de la red es precisa para que las prácticas concretas, particulares, que se derivan en el nivel operativo sean aceptadas, reconocidas e impulsadas como la prácticas deseables.

Desde esta perspectiva, toma especial relevancia en cuanto que novedad en el campo de la acción socioeducativa la acción en el segundo nivel que denominamos redes socioeducativas locales. Las definimos como un modelo de organización alternativo a los tradicionales organigramas jerárquicos, con capacidad para integrar instituciones y actores con responsabilidad educativa en un plano de corresponsabilidad, unidos por el interés común, primero para compartir el análisis de las necesidades y los proyectos de un territorio o comunidad, y segundo para coordinar la acción socioeducativa de un modo integral y coherente. De ello que se desprende que entendemos las Redes Socioeducativas Locales como estructuras organizativas que, dado su carácter formal, facilitador de la conexión entre sus miembros, promotor del intercambio de información, la coordinación y la toma de decisiones entre los miembros que la forman, como verdaderas redes de gestión construcción de conocimiento.

Este nivel de acción, intermedio entre la atención directa con los destinatarios del trabajo socioeducativo y las plataformas nacionales o transnacionales dedicadas a las grandes causas (derechos de la infancia, lucha contra la pobreza, empleo, etc.) se sitúa como alternativa o nuevo modelo de gobernanza. Una forma más profesional, compartida y sistémica de abordar las problemáticas socioeducativas y darles respuesta desde la implicación de los protagonistas, la optimización de esfuerzos y recursos, y la gestión sistemática. En este terreno, asistimos seguramente a formas más democráticas y contextualizadas, menos dependientes del poder político, todavía por acabar de inventar y generalizar, en el que las entidades del tercer sector pueden tener diversos roles y protagonismos, siempre con otros agentes y desde posiciones no clientelares. Este “movimiento”, aunque todavía minoritario, cuenta con importantes experiencias de referencia que son pequeños laboratorios



de gobernanza socioeducativa y acción comunitaria. Es el caso de algunos Planes Educativos de Entorno y Proyectos Educativos de Ciudad en Cataluña, las Zonas d'Éducation Prioritaire francesas, las Education Action Zones y Extended Schools del Reino Unido, o los Promise Neighborhoods y las Harlem Children's Zone americanas.

El trabajo socioeducativo en red, cuando se da en los dos niveles hasta aquí presentados, da consistencia al trabajo cooperativo e interdisciplinar entre diferentes profesionales y/o agentes que tienen diferentes culturas profesionales y diferentes responsabilidades socioeducativas, y se orienta hacia la consecución de objetivos comunes definidos a partir del análisis compartido de las necesidades. A su vez, en el proceso de construcción de las redes se construye un "relato" común sobre las situaciones en las que se trabaja y la forma de abordarlas, y se busca tanto la optimización de los recursos existentes como la generación de nuevas acciones fruto de las sinergias creadas. Se trata de un trabajo enraizado en el territorio, próximo a las personas y a las instituciones y profesionales que las sirven, y conlleva un potencial transformador o alternativo frente al modelo tradicional –de organización vertical y paradigma aplicacionista– porque en sí mismo desarrolla el capital social y promueve el desarrollo comunitario.

Y finalmente, un tercer nivel, corresponde a las redes que superan este sentido territorial y se conforman como plataformas sectoriales (de expertos, temáticas, reivindicativas, etc.) articuladas desde el concepto red pero que se orientan más al reconocimiento y legitimación de determinadas causas, o a dar visibilidad a grupos y entidades de un mismo sector, o a favorecer el aprendizaje, la transferencia y la investigación, que a la articulación de acciones socioeducativas concretas desde una perspectiva sistémica. Este nivel de acción, vinculado a la acción e incidencia política o a la gestión del conocimiento como tal, es también de suma importancia y puede completar, ampliar y proyectar las redes locales y a sus profesionales. Pero es un nivel que no asegura o incluso que difícilmente promueve la acción socioeducativa concreta en los diferentes territorios en los que operan las entidades que podríamos definir "de base".



Principios del trabajo socioeducativo en red y gestión de las redes

4

En nuestros trabajos hemos reconocido la existencia de seis principios que determinan la madurez o calidad de las RS. Nos referimos a los principios de *proximidad*, *transversalidad*, *horizontalidad*, *corresponsabilidad*, *cooperación* y, *finalmente*, *proactividad* y *proyección*. Considerando la complejidad que caracteriza el fenómeno y la acción socioeducativa -y su análisis- estos principios, en la medida que se cumplen, definen un mayor grado de madurez de las redes y su funcionamiento más efectivo. A continuación los definimos brevemente.

Con el principio de *proximidad* se representa la exigencia de responder a necesidades reales del territorio. Las redes locales tienen su punto de arranque en el conocimiento y reconocimiento del propio entorno, se crean en contextos determinados y se caracterizan por la contextualización de sus acciones. Tanto el reconocimiento profesional como la identidad de las personas y agentes educativos que integran una comunidad son elementos clave para impulsar el trabajo socioeducativo en red evitando caer en acciones tecnocráticas.

Otro principio constitutivo del trabajo en red es el de *transversalidad*. Comporta la visión integral -e integradora- de la acción por parte de las diferentes instituciones/agentes que forman la red socioeducativa. Este hecho implica reconocer la complejidad de los fenómenos sociales y aproximar las miradas e intereses puramente sectoriales y/ o institucionales hacia un interés conjunto, multidisciplinar, que ha de ser abordado transversalmente. Cuando se sitúa al ciudadano y sus necesidades en el centro, el principio de transversalidad emana de forma espontánea. La transversalidad da una respuesta integradora y coherente, en tanto que aporta una optimización general de los recursos alejándose de la segmentación y la departamentalización de las respuestas, de la acumulación y del solapamiento de acciones que tan habitualmente genera el trabajo en paralelo.

El principio de *horizontalidad* se refiere al tipo de estructura y relación que caracteriza a la organización e institucionalización de la red. El trabajo transversal se desarrolla en un plano de igualdad en el cual todos los agentes pueden interaccionar en un mismo nivel jerárquico. La organización se extiende horizontalmente facilitando así la visión integral y la acción conjunta respecto al análisis de necesidades, la definición de objetivos, el plan



de trabajo y la metodología a seguir. La organización plana o no jerárquica de las redes socioeducativas requieren un liderazgo compartido, no asociado a un solo nodo.

El principio de *corresponsabilidad* inspira el trabajo en red, sustenta la colaboración de los agentes que la integran y debe promover la armonización de sus intereses. Los diferentes actores de una red tienen distintas responsabilidades y roles, y la red permite el trabajo conjunto desde el reconocimiento mutuo y con un compromiso compartido.

Por otro lado, el principio de *cooperación* incide sobre las dinámicas de relación entre las diferentes instituciones y actores de la red. Contrariamente al hermetismo institucional, una estructura relacional interdependiente sitúa la cooperación como condición fundamental para el éxito. Una visión transversal de las necesidades y objetivos, desde una organización horizontal y con responsabilidad compartida entre las partes, precisa de dinámicas de interacción en las que cada actor aporte su experiencia y perspectiva para poder construir una respuesta verdaderamente global. Los miembros de una red han de entender que comparten un mismo problema y que cada uno puede aportar un fragmento de respuesta, de modo que la respuesta nunca será completa sin la colaboración de los demás.

Finalmente, con el principio de *proactividad* y proyección se destaca la importancia de la planificación estratégica en el trabajo en red y su orientación al logro u obtención de resultados. La red, para sustentar una acción conjunta, continua y en cierta forma sostenible, no debe centrarse tanto en su dimensión operativa como en la capacidad para pensar estratégicamente, lo que implica actuar preventivamente y establecer los canales de solución de futuros problemas. Este principio también implica trabajar con una metodología de acción-reflexión que permita evaluar el proceso y los resultados, mejorando la comprensión del hecho socioeducativo y afinando progresivamente su abordaje

En resumen, en la medida que se aplican los principios que rigen el trabajo socioeducativo en red se logra la madurez de la red y se consolida una cultura profesional nueva o ampliada. Sin embargo, y en estrecha relación con estos principios, existe un elemento central para el éxito de una red socioeducativa que tiene que ver con su gestión y liderazgo. Aunque hablemos de organizaciones no jerárquicas, si se buscan obtener resultados la gestión debe ser igualmente efectiva y, por consiguiente, se requiere establecer quién y cómo se gestiona. En el tipo de redes que proponemos, la gestión puede estar más o menos distribuida o centralizada, pero debe reconocerse y estar claramente definida.



Promoción de redes

5

La promoción de redes no suele ser tarea individual. Más bien se aconseja partir de un grupo motor o promotor, de perfil interdisciplinar que trabaje transversalmente. Algunas ideas clave para tener éxito en este empeño son:

- Compartir un escenario/ sueño ideal, amplio, al entorno de algunas de las metas y modelos que se comentan en los primeros apartados de este artículo.
- Identificar los agentes que formarán parte de la red.
- Crear/ consolidar el “grupo promotor” o grupo de seguimiento.
- Establecer un tema concreto de trabajo (una necesidad, un problema, una cuestión que se quiere promover, etc.)
- Definir objetivo(s) común(es) no alcanzable(s) sin el concurso de los demás respecto del tema definido y que se pueda evaluar.
- Establecer una estrategia conjunta (compartir significados y un estilo de trabajo).
- Concretar las tareas para cada uno de los agentes que intervienen, sin perder de vista la globalidad.
- Construir un sistema de seguimiento y evaluación periódico tanto del trabajo concreto como de la red.
- A raíz de la primera experiencia ir tejiendo la red y ampliando su foco de actuación.

En este proceso deberá valorarse a nivel de antecedentes:

- ¿Cuál es la voluntad política? (de la administración, las entidades,...)
- ¿Hay profesionales con ganas y competencias para trabajar en equipo?
- ¿Existen experiencias previas de colaboración entre áreas, trabajo integrado, etc.?
- ¿Ayudaría un primer impulso externo en forma de asesoramiento o facilitador?

Y deberá contarse con algunos requisitos para garantizar el éxito:

- La existencia de actitudes de cooperación entre las personas implicadas.
- La disponibilidad de agenda.
- La metodología precisa para facilitar el trabajo en equipo y el respeto a especificidades de los agentes implicados.



- El desarrollo de sistemas de trabajo no muy sofisticados para permitir la inclusión de todos los agentes.
- Las dinámicas que permitan aseguren la participación.
- La orientación estratégica, a medio y largo plazo, incidiendo en consecuencia con los análisis DAFO y no sólo sobre las necesidades.
- La progresiva generación de confianza entre los agentes implicados.

Liderazgo y gestión de las redes



Algunos expertos identifican cinco tareas clave que satisfacen las necesidades de gestión de las redes y caracterizan el buen liderazgo de las mismas: la gestión del *rendimiento de cuentas*, de la *legitimidad*, del *conflicto*, del *diseño* y del *compromiso*. Seguramente son también aspectos clave de la gestión de otro tipo de organizaciones, pero analizamos aquí su especificidad.

Respecto al *rendimiento de cuentas* y considerando que la organización no es jerárquica, es imprescindible determinar quién es responsable de qué y quién responde de qué. Si se quiere garantizar la continuidad de una red deben definirse estándares de rendimiento y a su vez rendir cuentas, así como es preciso que existan formas de control sobre las tareas asignadas o distribuidas. Igualmente, tiene sentido poner de manifiesto las aportaciones de cada miembro para contribuir a su reconocimiento.

En relación a la gestión de la *legitimidad*, las redes necesitan constantemente negociar y probar su legitimidad para conseguir que sus miembros den sentido a su continuidad y a seguir contribuyendo y cooperando. La reputación, la aceptación y el reconocimiento social acabarán siendo las claves de su legitimidad, por lo que la buena gestión de las redes deberá invertir en capitalizar logros tangibles, dar visibilidad a la red, incorporar nuevos miembros, ampliar su radio de acción, etc.

La necesidad de gestionar el *conflicto* suele aparecer cuando hay diversidad de objetivos y prioridades por parte de los miembros de la red, cuando no se reconocen y armonizan las diferentes aspiraciones legítimas derivadas de las adscripciones institucionales de cada miembro y cuando las maneras de funcionar son muy distintas. De hecho, en cualquier organización humana el conflicto está presente y lo importante es apostar por una



gestión constructiva de los conflictos que permita aprender y avanzar. Será fundamental que el liderazgo ayude a negociar prioridades y objetivos compartidos, que ayude a reconocer las restricciones y el legítimo intercambio esfuerzo-beneficio de los miembros de la red y, también, que ayude a desarrollar metodologías comunes aceptadas y no excluyentes. En todo este gran proceso de construcción y acompañamiento, las competencias mediadoras, la capacidad de escucha y de potenciación del diálogo entre los miembros de la red es indispensable.

En referencia a la gestión del *diseño* y organización de la red, el gestor debe articular adecuadamente la red en función de su tamaño y biografía, contribuyendo también a designar los agentes que deben formar parte de la red. Una red pequeña o que está en su fase inicial podrá operar fácilmente en base a la construcción de consensos, mientras que una red que incorpora a muchos agentes necesitará una estructura organizativa que combine la representatividad y la capacidad operativa para evitar que la necesidad del consenso se convierta en un freno constante. Será preciso definir, en función de las características de la red, el modo de ajustar las expectativas internas, tener control de la acción y asegurar el logro de resultados.

Y en referencia a la gestión del *compromiso* será determinante cómo se motive y desarrollen los activos físicos e intelectuales. Con toda probabilidad el salario de los agentes implicados en la red lo pagan las respectivas organizaciones y, en consecuencia, los agentes dependen y están comprometidos en primera instancia con la institución que los contrata. Resulta fundamental para el buen funcionamiento de la red que sus miembros o nodos encuentren sentido a la red y al rol que cada uno desempeña, que se sientan implicados, formen parte y participen. Pero también que las diferentes instituciones reconozcan y apoyen el trabajo en red. Debemos apuntar el acierto que supone como parte de la gestión del compromiso la institucionalización de algunas relaciones que pueden considerarse clave para evitar que la sostenibilidad de la red dependa de personalismos o vínculos particulares. Las redes con cierta madurez tienden a cierto grado de formalización, sin que ello suponga caer de nuevo en las tendencias burocratizadoras o jerarquizantes de las cuales este modelo de organización pretende ser alternativa.

De modo más concreto y aplicado, se propone un decálogo que puede servir de guía para el buen liderazgo de las redes.



- 1.** El liderazgo debe ser distribuido: reparte juego y no busca medallas, empodera a otros, y no necesariamente hablamos de un líder único, sino que puede ser un “grupo” el que lidera.
- 2.** Debe asumir un rol de facilitador: allana los caminos, trabaja para permitir que los otros creen, fija objetivos posibles, “construye cestos con mimbres torcidos”.
- 3.** También le corresponde con frecuencia un rol de mediador, en el sentido que ayuda a resolver conflictos latentes y/o a vencer obstáculos creados por las lógicas jerárquicas, los problemas político-técnicos, etc.
- 4.** A su vez la función de liderazgo asume la animación de la participación, pues se construyen las redes mediante la implicación y la confianza mutua, que sólo se logra con la participación.
- 5.** Propicia y lidera la construcción de consensos, algo clave dado que las adhesiones a las redes suelen ser libres y pueden ser discontinuas, por lo que se debe trabajar en base a acuerdos dialogados y que tiendan a la unanimidad.
- 6.** Aporta metodología de trabajo adecuadas, y en este sentido tiene capacidades de asesor, dado que una dificultad para la colaboración y la cooperación es la falta de métodos que rompan el aislamiento de los proyectos y diseños de los profesionales y de cada entidad como agentes independientes.
- 7.** Identifica nodos y abre conexiones, teje redes mediante nodos multinivel y la intensificación de las conexiones y el intercambio de información y conocimiento.
- 8.** Alimenta el flujo de la información, puesto que ésta es la energía de la red y, en este sentido procura, la función de liderazgo promueve la alimentación con nuevas entradas o “inputs”.
- 9.** Aporta visión y piensa estratégicamente, siendo protagonista y corresponsable en la visión/ misión que alimenta la acción de la red y lo hace para compartir el enfoque y construirlo conjuntamente. Piensa y trabaja estratégicamente: conoce la escalera y cuál es el peldaño que debe subirse.
- 10.** Trabaja sistémicamente, se preocupa por desarrollar un sistema autónomo, capaz de favorecer por sí mismo la autorregulación y de velar por la sostenibilidad.



Pistas para la reflexión y el trabajo en equipo

7

A lo largo del documento se han dado diversas ideas y apuntado cuestiones que pueden funcionar como preguntas a reflexionar en equipo sobre la acción (en red o de promoción de redes) en la que estemos implicados como organización. Concretamente propongo las siguientes cuestiones:

- 1)** El modelo de red local que se defiende en la primera parte del documento, entendido como sistema de acción socioeducativa integral (con el resto de agentes del territorio) y como forma de gobernanza y desarrollo comunitario: ¿Hasta qué punto es posible, viable y deseable en el entorno en el que opera vuestra entidad? ¿Quién debiera liderarlo y que rol debería desempeñar vuestra entidad?
- 2)** En relación a las redes en las que participáis como entidad, en función del tipo de red, identificar los principios que le son válidos y valorar su cumplimiento en una escala de 1 a 5, reconociendo las fortalezas y debilidades.
- 3)** Utilizar los ítems propuestos en el apartado 5 para analizar el trabajo en red en el que se esté inmerso (como *microred* a nivel profesional/ individual) o como entidad en otras redes ya sean de carácter territorial o sectorial.

Además, se adjuntan como anexos dos materiales que pueden ayudar en este sentido: un cuestionario para situar/ identificar nuestro trabajo presencia en red (anexo 1) y una lista de indicadores que pueden servir para evaluar nuestra (s) red (es) (anexo 2).



ANEXO 1: CUESTIONARIO IDENTIFICACIÓN REDES

1. Muy brevemente, indica la “misión” o “finalidad” de tu entidad y las principales acciones que desarrolla.

MF:

Acción 1:

Acción 2:

Acción 3:

...

2. ¿Tenéis alguna experiencia previa de trabajo/ coordinación en red?

Experiencia (“nombre o título”)	Año de inicio	Satisfacción (1 a 10)



ANEXO 2: PROPUESTA DE INDICADORES PARA EVALUAR LAS REDES

1. Análisis de la coordinación de la red (función y contenido)

(Nunca/ ocasionalmente/ habitualmente... o de 1 a 5)

- Promueve el análisis compartido de necesidades.
- Promueve proyectos compartidos fruto de la construcción conjunta (diseño + implementación) entre entidades.
- Supervisa la actuación de las entidades en su red.
- Dinamiza y promueve la coordinación para la atención/ seguimiento de casos.
- Dinamiza y promueve el intercambio de procedimientos, protocolos, etc.
- Dinamiza y promueve la formación/ reflexión conjunta y el intercambio de buenas prácticas entre entidades de la red.
- Representa la red en la interlocución con la Administración Pública

2. Análisis de la organización y estructura *(Sí o no/ o satisfacción de 1 a 5 y razones)*

- Número de reuniones plenarias en un curso.
- Número de reuniones comisión gestora u operativa (si existe).



- Número de reuniones de otras comisiones.
- Existe un "mapeo" conjunto de recursos en red (y contraste con necesidades).
- Existe un plan de trabajo anual y compartido para la red.
- En caso de existir plan de trabajo, se evalúa su desarrollo.
- Existe un plan estratégico (medio o largo plazo) para la red.
- Hay alguna persona liberada (total o parcialmente) para la coordinación/gestión de la red

3. Análisis de la comunicación *(Sí o no/ o satisfacción de 1 a 5 y razones)*

- Tienen las entidades alguna persona referente estable para el trabajo en red.
- Sistemas de comunicación interna (% de uso y efectividad): reuniones, correo electrónico, teléfono, intranet.
- Otros medios de comunicación: web, boletines, radio,...

4. Qué resultados se han generado desde la red (distinguir resultados de proceso de resultados de impacto)



ANEXO 3: ESTUDIO DE CASO: “MUNICIPIO DE VILAMATRA”

Vilatrana es un municipio con más de 40.000 habitantes, dedicados a una actividad económica diversificada pero que desde hace algunos años también sufre el azote de la crisis. Como muchos municipios de España, más del 10% de su población es inmigrante, en gran parte latinoamericanos. En el municipio hay tres Institutos de Enseñanza Secundaria (uno de ellos privado concertado que imparte también Formación Profesional) y 7 centros de Enseñanza Primaria (dos de ellos concertados). El Ayuntamiento está organizado en diversas Concejalías y departamentos: La Concejalía de Servicio a las Personas coordina las áreas de Educación, Servicios Sociales y Juventud. Otra Concejalía coordina Promoción Económica y Trabajo, encargada de las relaciones con las empresas, la promoción laboral y los programas formativos orientados a la inserción. A su vez, Salud y Seguridad Ciudadana también dependen de concejalías diferentes.

Veamos los hechos:

- **Febrero de 2006:** En los Institutos existía gran preocupación por el fracaso y el abandono escolar. Pedro, director de uno de los centros, lidera de un modo informal a las tres direcciones. Con el apoyo de María, la técnica de educación, se impulsa un grupo de reflexión. Analizan los problemas más acuciantes y deciden emprender una acción conjunta.
- **Noviembre de 2006:** Un pequeño grupo de trabajo, con las direcciones de los tres institutos, María, un representante de Servicios Sociales y la policía municipal acuerdan un protocolo municipal de absentismo. En enero empieza a funcionar con éxito.
- **Marzo 2007:** En una primera reunión de evaluación del protocolo los E.D. deciden avanzar con el tema de los abandonos. Se propone articular una mejora en la orientación y buscar alternativas de formación profesional durante la ESO para evitar que los alumnos abandonen.
- **Septiembre 2007:** Un pequeño grupo de docentes (tutores) de cada centro, parte del equipo psicopedagógico de la zona (Centros de profesores) y un asesor externo inici-



an un trabajo para compartir e innovar en temas de orientación. Definen objetivos y crean una web para apoyar su trabajo. El trabajo prospera y se llegarán a organizar jornadas, materiales, etc.

- **Diciembre 2007:** El grupo de “directores”, con el empeño de Pedro y el compromiso de María consigue junto con Servicios Sociales reordenar presupuestos y servicios, de modo que se crea un programa llamado “Enrédate”. Los alumnos con más dificultades, en horas “B”, hacen “talleres” de iniciación profesional descubriendo oficios. Participan progresivamente empresas del territorio, ofreciendo posibilidades formativas que enriquecen el programa.
- **Junio 2008:** Se produce un fuerte encontronazo entre la Técnica de Educación y la Coordinadora del Área de Promoción Económica. Ésta última la acusa de injerencia y de generar programas que son propios de su campo de trabajo. Educación cree que el Área de Promoción Económica nunca ha mostrado sensibilidad y que siempre rehúye hacer formación con colectivos de dudosa inserción que pueden hipotecar su estructura de subvenciones.
- **Noviembre 2008:** El grupo de directores y María siguen trabajando. Creen que deberían ampliar el foco de sus preocupaciones al tema del fracaso escolar (más del 35 de alumnos de la ESO sin acreditar). Hay diferentes propuestas. María propone un estudio de necesidades bien hecho, desde el Ayuntamiento lo ven como una oportunidad para conseguir más recursos. Pedro apuesta por trabajar a fondo las medidas de atención a la diversidad de cada centro. Los otros directores temen que esta propuesta les puede crear “rebote” en sus Claustros por exceso de trabajo y saturación. Prefieren centrarse en la idea de implicar a los centros de primaria en este trabajo en red. Finalmente, el compromiso de Pedro es tan grande que optan por iniciar el camino de mejorar internamente en los Institutos, a la espera de conseguir nuevos presupuestos para atender las otras ideas que a todos les parecen oportunas.
- **Junio 2009:** La comisión o equipo de orientación trabaja de maravilla. Empiezan a realizar propuestas excelentes, pero a veces en exceso sofisticadas de modo que muchos tutores, sin decirlo, se descuelgan del programa. Los directores se afanan en el tema de la diversidad, y como consideran que la “orientación ya funciona”



quizás no le prestan todos los apoyos que necesita. El programa “Enrédate” va de maravilla. Se han reducido muy significativamente los abandonos. A pesar de las rabietas de Promoción Económica es un programa que mejora su dotación municipal y que tiene todo el apoyo del Alcalde.

- **Septiembre 2009:** Marcial, del Centro de Profesores, lidera y organiza una jornada sobre “Atención a la diversidad en ESO” a petición de los directores. Asisten de todos los centros, se realiza intercambio de experiencias y se constituye un equipo intercentros para trabajar el tema. Es un equipo con más docentes que el de Orientación, aunque tres personas están en ambos equipos. Se crea también una web para visibilizar y organizar el trabajo, aunque después se verá que cuesta mucho desarrollarla y llenarla de contenido.
- **Diciembre 2009:** María, a raíz de un curso sobre redes, promueve el trabajo de mejora de la educación en el pueblo en base a la interdepartamentalidad. Promoción Económica se niega a reunirse. Se crea una comisión interna en la Concejalía, formada por los técnicos de educación, servicios sociales y juventud. Se plantean hacer un diagnóstico de la situación (incluido un mapa de recursos) y trabajar la forma de integrar en una sola plataforma a los centros de primaria y secundaria con los técnicos municipales.
- **Junio 2010:** El curso acaba bien. “Enrédate” sigue siendo un éxito. El grupo de Orientación es cada vez más experto y empieza a publicar en revistas especializadas. Sin embargo no consiguen impulsar definitivamente las mejoras que proponen en su propio centro. Parece que uno de los miembros del grupo será el nuevo director de uno de los Institutos. El grupo de Diversidad avanza a ritmo bajo. El número de personas integradas en la red ha crecido gracias al empuje de Marcial, pero su marcha a una Comisión de Servicios supone un freno importante al proyecto.
- **Septiembre 2010:** Los directores, especialmente Pedro, creen que se podría integrar el trabajo de los dos equipos (orientación y diversidad) y que una red virtual sería el modo. La idea se transmite virtualmente a los más de 30 integrantes de ambas “redes”. Algunos la apoyan, muchos callan, y los más activos se oponen por tratarse de proyectos distintos. Se duda del futuro y se genera cierta tensión en el debate. Promoción Económica, sin avisos previos, estrena una serie de cursos de formación profesional para alumnos sin acreditar la ESO.



- **Noviembre 2010:** María plantea a los directores crear un grupo “mixto”, una especie de mesa educativa, que integre todas las iniciativas y ponga orden. A final de curso hay solicitud de traslados y es posible que Pedro y seguramente unos cuantos tutores marchen a otra zona.

I.- Análisis del trabajo en “red”.

*¿Hay trabajo en red? ¿En qué niveles?
¿Quiénes son sus agentes?
¿Desde cuándo se puede hablar de red?
¿Cuáles son los principios que parecen estar presentes?*

II. Análisis de los liderazgos.

*¿A quién corresponde liderar el proceso?
¿Qué otros agentes desarrollan algún rol o función de liderazgo?
¿Cómo podrían mejorar su actuación?*

ANEXO 4: ESTUDIO DE CASO: “ANA MARÍA”

DATOS BIOGRÁFICOS

Ana María nació en el año 1965, hija de familia obrera, inmigrante andaluza. Vive en un pueblo del Baix Llobregat (Barcelona). Está separada desde el año 1994, con dos hijos: el hijo tiene actualmente 23 años y la hija acaba de cumplir 15 años. Cuando se separó, los hijos estuvieron bajo el cuidado del padre porque Ana María tenía ya en aquel momento problemas de consumo de drogas, concretamente de cocaína y basuco (la base de la cocaína) y estaba en el paro.

HISTORIAL CON SERVICIOS SOCIALES

Año 2001: Ana María es atendida por primera vez desde los Servicios Municipales. Hace una petición de apoyo para encontrar trabajo. Su estado deteriorado provoca que desde el Servicio de Ocupación sea derivada, a final de año, a Servicios Sociales y, con cierta lentitud, se inicia un trabajo de apoyo por parte de la Trabajadora Social.



Año 2003: La mujer es derivada por los Servicios Sociales (SS) de zona y asiste por primera vez al CAS (centro de atención y seguimiento a las drogodependencias). Realiza la entrevista de acogida con el trabajador social del centro después de anularla tres veces seguidas. Los acuerdos a los que se llega con ella son iniciar tratamiento médico, psicoterapéutico y seguimiento social.

Servicios Sociales ya había iniciado un seguimiento y observación sobre su estado, ya que vivía sola. Los hijos visitan a la madre cada 15 días. El padre de los hijos notifica a Servicios Sociales que sus hijos cada quince días viven una situación de riesgo por el consumo de drogas de la madre.

Año 2006: La situación no mejora en el tiempo transcurrido.

A inicios del año muere el padre en un accidente de tráfico. El hijo, que ya es mayor de edad (tiene 18 años), se queda el piso del padre. La hija de 10 años se va a vivir con su madre. Servicios Sociales elabora un plan de trabajo preventivo y de seguimiento conjuntamente con la escuela de la niña. Mensualmente la escuela se compromete a notificar a Servicios Sociales la situación de la hija y si hay incidencias.

Como medida de apoyo la niña va cada tarde al centro abierto desde donde sigue un plan de acompañamiento continuo.

Año 2007: El mes de febrero, Ana María pide hora con el trabajador social del CAS. Han pasado 4 años desde la entrevista de acogida. El CAS no ha recibido ninguna demanda de intervención por parte de SS a lo largo de estos 4 años. En esta entrevista el CAS comprueba que la mujer vive con su hija y que ahora ya no consume cocaína, pero sí heroína inyectada. Ana María comenta que había perdido un empleo por culpa del consumo. La demanda concreta motiva que la mujer entre en el programa de mantenimiento con metadona (PMM).

Por el hecho de entrar en el programa PMM está obligada a iniciar un tratamiento médico mensual. Aunque Ana María pide hora con la psicoterapeuta, para iniciar el proceso, nunca se presenta.



Año 2009: A primeros de mayo, el CAS recibe una llamada de la coordinadora de SS para hablar sobre la hija de Ana María. La nena ya tiene 14 años y SS considera la situación de riesgo de la menor de seguir el mismo camino que su madre. La solicitud es asumida por la psicoterapeuta de referencia y proponen realizar una reunión conjunta 15 días después. Aunque el CAS informa que al tratarse de una menor, la competencia es del CMIJ (centro de salud mental infantil-juvenil) y no del CAS si debe hacerse algún tratamiento específico a la niña.

Se convoca una reunión que tiene como objetivo principal dar respuesta a la situación familiar en la que se encuentran madre e hija. A esta reunión se convoca al educador social de SS, el Jefe de Estudios de la escuela, el educador del Centro Abierto y la psicoterapeuta de referencia del CAS. Después de cuadrar las agendas –pasan casi 4 semanas desde que se decide hacer la reunión- se realiza la reunión en la que se plantean las líneas de acción preventiva y de intervención socioeducativa que deben iniciarse para mejorar la calidad de vida de la chica y, obviamente, para prevenir los riesgos sociales y de salud. Se pacta hacer una reunión mensual para realizar el seguimiento del caso.

A mediados de junio se vuelve a hacer una nueva reunión. Asisten a la reunión la Coordinadora de Servicios Sociales, la trabajadora social i el educador social de SS, el jefe de estudios de la escuela, la educadora del centro abierto y las dos psicoterapeutas del CAS. Se pone el acento en el hecho que la escuela ha notificado la gran cantidad de faltas de asistencia a la escuela, o que llega tarde, a veces dormida, mal vestida y sin haber hecho los deberes. El educador de SS informa que últimamente cada día la ve en un cibercafé delante de un ordenador y la trabajadora social cree que la madre la está utilizando para ir a buscar droga, concretamente coca (por tanto, se sospecha que la madre vuelve a consumir a pesar de estar en tratamiento por PMM).

El CAS se compromete a pedir los análisis de orina para que se analice todo tipo de sustancia, y el primer positivo lo notificará a SS y éste a l'EAIA (equipo de atención a la infancia y la adolescencia) para valorar la conveniencia de retirar a tutela de la menor. En efecto, realizada la analítica el CAS notifica el positivo en cocaína a SS, que a su vez informa al EAIA. A partir de aquí se inicia el plan para valorar la guardia custodia por parte del EAIA. Se elabora un plan de mejora y se cita a la madre para notificar las condiciones para no perder la custodia de su hija.



De las tres convocatorias que se le dan no asiste a ninguna. Automáticamente, el EAIA se queda con la tutela de la chica. Sin embargo, la guardia custodia se la dan a una hermana del padre de la chica que tiene una estructura económica y de bienestar medio-alta.

En una reunión de seguimiento, durante el primer trimestre del nuevo curso en marcha, la escuela valora muy positivamente la influencia de la tía. La chica va muy bien vestida, limpia, es puntual a clase, se la ve muy motivada, lleva los deberes hechos y por primera vez desde hace mucho tiempo la ven contenta.

La madre sólo va al CAS para hacer seguimiento médico, y aunque dice que ha dejado la coca para poder tener a su hija, los análisis dan positivo y sigue sin asistir a ninguna visita psicológica.

Año 2010: A la reunión de seguimiento de los profesionales que se hace en el mes de marzo, a la cual asisten el jefe de estudios de la escuela, la trabajadora y educador social de SS y la psicoterapeuta del CAS, se comenta un nuevo giro en el caso. La tía ha manifestado que algunos amigos de la madre de la chica la han amenazado por teléfono si no deja que la chica vaya a casa de su madre. Estas amenazas han hecho que el marido de la tía no quiera a la chica en su casa. La tía no quiere que marche, porque cree que su sobrina ha cambiado mucho, pero no encuentra escapatoria ante el ultimátum que le ha dado su marido. En la reunión se percibe la necesidad de poder hablar con ellos ya que podría suponer una pérdida y un golpe psicológico muy importante para esta chica, en plena etapa de la adolescencia, y que le podría afectar a nivel de autoestima, autoconcepto, equilibrio emocional,... Se acuerda que SS tome la iniciativa para hablar con la familia adoptiva para llegar a un acuerdo constructivo para todos.

El mes siguiente, en una nueva reunión, el educador social informa que finalmente, la chica ha cambiado de nuevo de domicilio y está viviendo en Berga con una tía materna que tiene una estructura familiar estable. Por tanto, la chica se ha visto obligada a dejar la escuela a la que iba y todo aquello que la vinculaba al pueblo. El educador no tiene más información. En consecuencia, se da por acabado el trabajo, hasta que no haya algún movimiento por parte de la madre, del EAIA o de la familia de Berga.



ANEXO 5: OTRAS EXPERIENCIAS DE TRABAJO EN RED PRESENTADAS DURANTE LAS JORNADAS

En las Jornadas Formativas se organizó además una mesa de experiencias, donde 4 participantes presentaron casos reales de trabajo en red en los que están trabajando. Algunas de ellos fueron:

033educa

Presentada por Juanfra Carrasco, educador en la Plataforma Social Martí Codolar (Barcelona)

033educa que es una asociación que creada entre los agentes educativos de un barrio en la zona norte de Barcelona, en la que participan maestros educadores, vecinos, servicios sociales, bibliotecarias, etc. con los objetivos de trabajar cosas juntos, compartir, soñar, reivindicar.

Se trabaja en por comisiones y asambleas. Actualmente hay 4 comisiones:

- Deportes, que organiza una carrera en el barrio para 1.000 niños de la zona y un campeonato de petanca para mayores.
- Actividades, que organiza una fiesta multicultural con 1.000 niños de todas las edades.
- Formación, donde los agentes educativos se forman, llevando ya 6 escuelas de verano sobre temas que preocupan en el barrio.
- Gestora.



Blog: <http://033educa-zonanord.blogspot.com.es/>

La Llavor

Presentada por Raquel Noain, responsable de Plataformas Sociales de las Salesianas de Barcelona



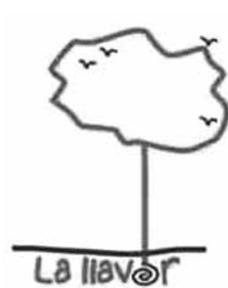
El proyecto La Llavor es un proyecto puesto en marcha en Barcelona con la colaboración de tres entidades: el Instituto de las Hijas de María Auxiliadora, Fundación Bena-

llar, que trabaja con personas inmigrantes, y Fundación Aller, que trabaja con mujeres en centros penitenciarios.

Conjuntamente, poniendo en común infraestructuras, ideas, personas, experiencias y saber hacer, recursos, voluntarios... llevan a cabo un proyecto conjunto dedicado a la inserción laboral y acompañamiento de mujeres en grave de riesgo de exclusión (migradas, con cargas familiares, exreclusas, etc.)

Han llevado a cabo ya las siguientes acciones:

- Cursos de formación laboral de jóvenes mayores de 18 años: 395
- Comidas interculturales por países 85/media mes
- Eventos especiales: 742 personas
- Acogida de un día o fines de semana: 438 personas
- Familiares de enfermos: 75 personas
- Acogida social con una media de 6 meses de permanencia: 48 personas



Para más información escribir a pastoral@salesianas.net

Plataforma de Organizaciones de Infancia, Plataforma de ONG de Acción Social y Plataforma del Tercer Sector

Presentadas por Ferran Solé, Coordinador Estatal de Plataformas Sociales Salesianas

La Coordinadora Estatal de Plataformas Sociales Salesianas pertenece a estas entidades de trabajo en red a nivel estatal.

La **Plataforma de Organizaciones de Infancia** es una alianza de 50 entidades sin ánimo de lucro, plural, solidaria, democrática e independiente desde el punto de vista político y religioso, constituida legalmente en el año 1997, con el fin de aunar los esfuerzos de organizaciones de ámbito estatal que trabajan para la infancia y crear un espacio de coordinación que promueva iniciativas en favor de los niños, niñas y adolescentes en España.

Tiene como marco de referencia la Convención sobre los Derechos del Niño. Esta Convención fue aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 20 de novi-



embre de 1989, con el fin de proteger los derechos de todo ser humano menor de dieciocho años, considerando que éstos no deben ser tratados como objeto de beneficencia, sino como sujetos de derecho con necesidades e intereses específicos.

Junto con ellos se trabaja en los siguientes ámbitos:

- Seguimiento de las políticas de infancia: a través de acciones dirigidas al impulso de las políticas generales y sectoriales y al incremento del bienestar de los niños y niñas, en especial de aquellos en situación de vulnerabilidad social.
- Participación de la infancia: se articula a través de varios programas (como el programa www.cibercorresponsales.org) que permiten establecer un diálogo con los niños, niñas y jóvenes.
- Sensibilización y movilización social: se llevan a cabo campañas de movilización, denunciando las situaciones de vulneración de derechos y difundimos y haciendo seguimiento de las noticias relacionadas con los niños, niñas y jóvenes.
- Servicios: se proporcionan una serie de servicios a las entidades miembro para mejorar y fortalecer el trabajo en red

Web: www.plataformainfancia.org

La **Plataforma de ONG de Acción Social** es una organización de ámbito estatal, privada, aconfesional y sin ánimo de lucro que trabaja para promover el pleno desarrollo de los derechos sociales y civiles de los colectivos más vulnerables y desprotegidos de nuestro país y fortalecer el Tercer Sector de Ámbito Social.

En la actualidad, está integrada por 28 Organizaciones No Gubernamentales, federaciones y redes estatales que trabajan para 11.000.000 de personas y cuentan con 4.200.000 personas socias, 620.000 personas voluntarias y 80.000 trabajadores y trabajadoras.



**plataforma
de infancia**
españa



Plataforma de ONG
de Acción Social



Las principales actividades que se realizan desde la Plataforma de ONG de Acción Social:

- Programa de Promoción de la Calidad en el Tercer Sector.
- Dinamización de la elaboración y seguimiento del Plan Estratégico del Tercer Sector.
- Incidencia política.
- Campañas de sensibilización como “Rebélate contra la pobreza” o la “X Solidaria”.

Web: www.plataformaong.org

A través de la Plataforma de ONG de Acción Social, también pertenecemos a la **Plataforma del Tercer Sector**. La Plataforma del Tercer Sector es una organización de ámbito estatal, creada en 2012 con la intención de unir y amplificar la voz del tercer sector.



Su labora consiste en:

- Generar propuestas en favor de todas las personas, en especial de las más vulnerables.
- Profundizar en la cohesión interna del tejido asociativo en España.
- Fomentar la participación ciudadana y el voluntariado.
- Asegurar la interlocución social ante las administraciones públicas.
- Impulsar mejoras dentro del tercer sector.
- Reforzar el papel de las organizaciones que operan en el ámbito autonómico y local.
- Apoyar y proponer políticas, a nivel europeo, estatal y autonómico, que favorezcan la igualdad de toda la ciudadanía.

Web: www.plataformatercersector.es

ANEXO 6: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS QUE SE TRABAJARON DURANTE LAS JORNADAS

- WAISBLUTH, Mario (2008). *“Sistema Complejos y Gestión Pública”*. Magister en Gestión y Políticas Pública, Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile. 2008
- LONGÁS, Jordi; CIVÍS, Mireia; RIERA, Jordi; FONTANET, Annabel; LONGÁS, Eduard; ANDRÉS, Tomás (2008): *“Educación, escuela y territorio. La organización en red local como estructura innovadora de atención a las necesidades socioeducativas de una comunidad”*. Revista Interuniversitaria de Pedagogía Social, nº 15, págs. 137-151.
- VILLAR, Jesús: *“Implicaciones éticas del trabajo en red y la acción comunitaria”*.
- GARCÍA GÓMEZ, Rodrigo y GÓMEZ GARCÍA, Justo (Coordinadores): *“Redes sociales, municipalidad y desarrollo educativo”*. Revista Monográficos Escuelas, febrero 2009, número completo.
- LONGÁS, Jordi; CIVÍS, Mireia; RIERA, Jordi: *“Asesoramiento al desarrollo de redes socioeducativas locales: funciones y metodología”*. Revista Cultura y Educación.





Plataformas Sociales

LINEAS DE ACTUACION

- Promoción de la Calidad de Vida Infantil
- Inserción Social y Laboral de Jóvenes
- Ayuda a los Inmigrantes
- Igualdad de Oportunidades
- Recursos Residenciales y Empatización
- Dirección y Mediación Familiar
- Sensibilización, Promoción y Formación de Ciudadanos
- Intervención de Emergencias

UNIMANDO FUERZAS POR LA INCLUSIÓN SOCIAL



Coordinadora estatal

Plataformas Sociales
Salesianas

Subvencionado por:



Obra Social
Fundación "la Caixa"

COORDINADORA ESTATAL DE PLATAFORMAS SOCIALES SALESIANAS

C/ Alcalá, 164 • 28028 Madrid

91 361 00 50

info@psocialesalesianas.org

www.psocialesalesianas.org