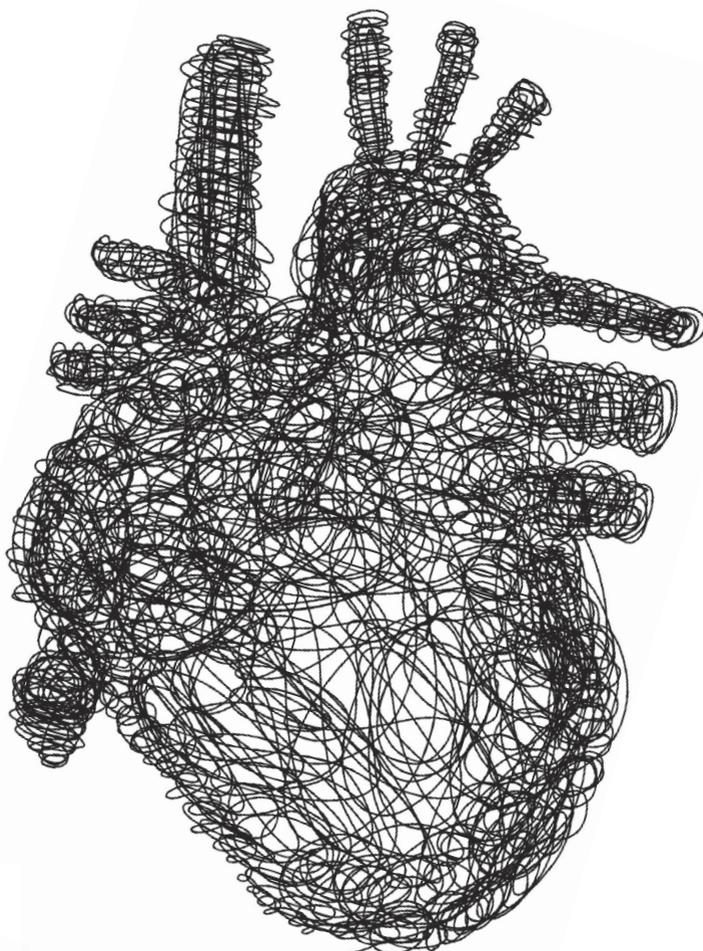


El arte de facilitar y articular organizaciones en red.

Este libro contiene conceptos, metodología, herramientas y tecnologías sociales para enseñar e implementar el trabajo en red colaborativo en una organización.

Cristian Figueroa Ll.



tejeRedes

**Título: Libro tejeRedes - El arte de facilitar
y articular organizaciones en red.**

Autor de contenidos y coordinación general del Libro: Cristian Figueroa.

Edición general y estilo: Ariela Córdova Herrera.

Gráfica: Alejandra Robledo.

Edición de diseño: Isaac Gimeno.

Agradecemos a quienes han colaborado directa
e indirectamente en el desarrollo de este libro.

Primera edición digital e impresa septiembre 2014.

| Barcelona | Bogotá | Cali | Madrid | Quito | Santiago de Chile | Taboadela | Valparaíso |

Para mayor información escribenos y visítanos en:

info@tejeredes.net / www.tejeredes.net



Libro tejeRedes - El arte de facilitar
y articular organizaciones en red.
Por Cristian Figueroa Llambias -
tejeRedes se encuentra bajo una
Licencia Creative Commons
Atribución-CompartirIgual
3.0 Unported.

tejeRedes

**El arte de facilitar y articular
organizaciones en red**

Aprendizajes, formación y asesoría/mentoría tejeRedes

En tejeRedes promovemos el trabajo en red colaborativo.

Los temas tratados en este libro pueden profundizarlos y complementarlos en la BiblioRed de la plataforma tejeRedes y en los tres Manuales de Conceptos y Metodología, Tecnologías Sociales, Articuladoras/es y participantes tejeRedes.

+info: <http://plataforma.tejeredes.net/>

Para implementar sistemas de gestión basados en el trabajo en red colaborativo, mira nuestra experiencia en Formación y Asesoría/Mentoría de personas, organizaciones y territorios.

+info: <http://www.tejeredes.net/>

Agradecimientos

Este libro de tejeRedes, está escrito desde momentos y momentos entrecruzados en mi historia afectiva.

En especial existen dos personas que inspiraron esas historias en tejeRedes. Una es Osvaldo García, quien muchas veces puede estar de acuerdo o no de acuerdo en muchas partes de este libro, pero que nos han invitado a reflexionar y navegar en la construcción y desconstrucción del mismo. Otra es María Angélica Vega, quien desde su invitación a co-trabajar en red, despertó en mí la sensibilidad de tejer redes y aprender de ello.

Muchas otras personas y organizaciones aportaron directa e indirectamente a este libro. Gracias totales.

Gracias a aquellas personas Sabias, Activistas, Bellas y Colaborativas que en su invisibilidad movilizan mundos.

Gracias a mi familia, amigas/os y Carolina por estar siempre cerca ;)

Cristian Figueroa Ll.

Estructura

Este libro consta de dos partes:

En la primera parte “Introducción y teoría tejeRedes”, se conocerá la historia e inspiraciones que dieron vida a tejeRedes. Además se navegará sobre un mundo de conceptos relacionados a la cultura y metodología tejeRedes, elementos claves para entender el trabajo en red colaborativo.

La segunda parte “Aplicación y transferencia tejeRedes”, da cuenta de cómo implementar el trabajo en red colaborativo a una comunidad u organización concreta, sea esta: una fundación, colectivo vecinal, una unidad del Estado o una empresa MICRO, PYME o corporación.

En cada una de las dos partes, se tiene el “Glosario y bibliografía” de los contenidos referenciados.

El “Libro tejeRedes” está basado en el “Manual de conceptos y metodología tejeRedes”¹.

Este libro está en proceso de colaboración abierta. Si quieres aportar, deja tus comentarios u observaciones escribiéndonos a info@tejeRedes.net o a través de las redes sociales en nuestra plataforma <http://plataforma.tejeredes.net/>

Puedes tener este libro en tres formatos: Impresión (pago), en formato electrónico PDF (Sin costo) - ePub (pago) y auto imprimibles para las dos partes (para procesos de formación y asesoría tejeRedes).

1. Consultar glosario “Manual de conceptos y metodología tejeRedes”.

Índice

Prólogo Parte I: Manuel Manga _11

Parte I. Introducción y teoría tejeRedes _14

Capítulo 1. Introducción, inicios e inspiraciones en tejeRedes _15

Introducción a tejeRedes _15

Historia de tejeRedes

Inicios: ¿Para qué trabajar en red? _22

¿Sabemos desarrollar redes?

¿Limitaciones al desarrollar redes?

Inspiraciones para descubrir las leyes que gobiernan las redes _26

CLEHES: La célula de las redes _29

Eros y la seducción en las redes

Tres referencias claves alrededor del CLEHES _31

El/la observador/a en red

La gestión enactiva

Sistemas de aprendizaje

Capítulo 2. Las redes, comunidades y organizaciones _33

¿Qué son las Redes? _33

Tejer redes y trabajar en red

Redes presenciales, virtuales e híbridas

Identidad, microidentidad y cultura en las redes

Relaciones entre redes, espacios físicos y virtuales e identidad

¿Qué es una comunidad? _37

Cultura de la comunidad

Fraternidad

Confianza

Número y tipos de actores de la comunidad

Propósitos y contenidos comunes

Espacios

Estructuras en las redes y comunidades _43

Topologías de redes: centralizadas, descentralizadas y distribuidas

Geometrías en las conversaciones de la comunidad:

multilinealidad, circularidad y triangularidad

Relación entre topologías y geometrías en las estructuras de redes y comunidades

¿Qué es una organización? _48

Capítulo 3. Roles y focos de participantes y Articuladores/as _49

Participantes y Articuladores/as _49

Articuladoras/es (Arañas)

Participantes líderes (Leones)

Participantes polinizadoras/es (Abejas)

Participantes cuidadores/as y astutos/as (Zorros)

Participantes activas/os: trabajadoras/es

o ejecutoras/es (Hormigas)

Participantes pasivos/as: estrategas o reflexivos/as (Osos)

Lado B de los y las participantes y Articuladores/as _54

Focos de los/las Articuladores/as y participantes _55

Capítulo 4. El/la Articulador/ra y las tecnologías sociales _57

Artista y arquitecto/ta

Networking o trabajo en red de las comunidades

Temas y distinciones que maneja el/la Articulador/a

El viaje de la/el Articuladora/or (parte 1)

Articular: relación de tejer y enredar

Tecnologías sociales: filtros y amplificadores de sistemas

El viaje de la/el Articuladora/or (parte 2)

Articulando identidades y microidentidades

en las comunidades

Capítulo 5. Cultura y metodología tejeRedes _70

¿Para qué cultura y metodologías de trabajar en red? _70

Caos y orden para el trabajo en red - Proceso caórdico _71

La Ley de movimiento de las redes _72

Cultura tejeRedes _73

Metodología tejeRedes _75

Objetivos de los procesos metodología tejeRedes

Características de los Procesos

Características Articuladores/as y participantes

Medición de los Procesos

Tecnologías sociales en los Procesos

Capítulo 6. La confianza y otras características de la cultura y metodología tejeRedes _83

Número de participantes, desarrollo de confianza, creatividad y estructuras _83

Glosario y webgrafía Parte I _87

Parte II. Aplicación y transferencia tejeRedes _90

Capítulo 7. Articulación de comunidades y organizaciones _91

Proceso de articulación _91

Relaciones en las características de articulación

Germinación de comunidades

Aplicación del trabajo en red colaborativo _98

Pasos para transferir el trabajo en red _99

Inicio: Ser humano CLEHES - (Articulación colaborativa)

Paso 1: Buscar - propósito - (Participar y conectar)

Paso 2: Visualizar propósito - (Experimentar y co-construir)

Paso 3: Dialogar- conversar - (Diseñar e implementar)

Paso 4: Realizar - (Acompañar)

Resultados y productos de la transferencia del trabajo en red _107

Capítulo 8. Transfiriendo el trabajo en red _108

Transferencia de tejeRedes _108

Momentos claves del aprendizaje

Preparación y cierre de la articulación

Metodologías y tecnologías sociales para la articulación

Espacios virtuales y presenciales de la articulación

Participantes del proceso de articulación

Ciclo transferencia tejeRedes _111

Articuladores/as tejeRedes

CIRCO tejeRedes

KIT tejeRedes

MonedaTEJA

Espacio de co-creación

Preguntar

Medir

KO Inicio _120

Guión sugerido contenidos y tecnologías sociales: KO Inicio
Preguntas sugeridas: KO Inicio
Resultados esperados: KO Inicio
Medición: KO Inicio

CLEHES - (Articulación colaborativa) _123

Guión sugerido contenidos y tecnologías sociales: CLEHES - (Articulación colaborativa)
Preguntas sugeridas: CLEHES - (Articulación colaborativa)
Resultados esperados: CLEHES - (Articulación colaborativa)
Medición: CLEHES - (Articulación colaborativa)

Buscar - propósito - (Participar y conectar) _127

Guión sugerido contenidos y tecnologías sociales: Buscar propósito (Participar y conectar)
Preguntas sugeridas: Buscar propósito (Participar y conectar)
Resultados esperados: Buscar propósito (Participar y conectar)
Medición: Buscar propósito (Participar y conectar)

Visualizar propósito - (Experimentar y co-construir) _131

Guión sugerido contenidos y tecnologías sociales: Visualizar propósito - (Experimentar y co-construir)
Preguntas sugeridas: Visualizar propósito (Experimentar y co-construir)
Resultados esperados: Visualizar propósito (Experimentar y co-construir)
Medición: Visualizar propósito (Experimentar y co-construir)

Dialogar - conversar (Diseñar e implementar) _135

Guión sugerido contenidos y tecnologías sociales: Dialogar - conversar (Diseñar e implementar)
Preguntas sugeridas: Dialogar - conversar (Diseñar e implementar)
Resultados esperados: Dialogar - conversar (Diseñar e implementar)
Medición: Dialogar - conversar (Diseñar e implementar)

Realizar - (Acompañar) _140

Guión sugerido contenidos y tecnologías sociales:

Realizar (Acompañar)

Preguntas sugeridas: Realizar - (Acompañar)

Resultados esperados: Realizar (Acompañar)

Medición: Realizar (Acompañar)

KO Cierre _145

Guión sugerido contenidos y tecnologías sociales: KO Cierre

Preguntas sugeridas: KO Cierre

Resultados esperados: KO Cierre

Medición: KO Cierre

Tecnologías sociales presenciales y virtuales sugeridas _148

Círculos de Inicio y Cierre (Check in-out)

Animómetro

Círculo de Observación (Cosecha)

Colaborómetro

Tecnologías Sociales de Regulación y Registro

Fotografías/Vídeos para la Cosecha

Tendedero Social

Conversación y Observador 4x4 / 4x4x4

Enredómetro

Confianzómetro

El Juego del tejeRedes o tejiendo la lana

Café Redes

Proacción Redes

TeatroRed (TeatroRed mímica/ TeatroRed prototipo)

PicNicRed

Compartiendo Tecnologías Sociales Virtuales

Conectando Tecnologías Sociales Virtuales

Capítulo 9. Beneficios del trabajo en red colaborativo: empresas sociales, emprendedores/as sociales y activistas en red _162

Glosario y webgrafía Parte II _168

Prólogo Parte I.

Manuel Manga

En este libro el autor Cristian Figueroa nos ofrece 5 invitaciones poderosas para la transformación humana, la transformación de comunidades, la transformación de organizaciones, y la transformación de nuestra manera de relacionarnos en un mundo globalizado y en un mundo en busca de una mejor manera de convivir como una familia humana.

La primera invitación tiene que ver con cómo nosotros los seres humanos nos entendemos y nos conocemos. Esto es un conocimiento ontológico que nos abre una nueva interpretación de ser un ser humano. Depende de cómo nos entendemos, esta interpretación nos abre o nos cierra posibilidades para nuestras vidas y futuros. Cristian nos ofrece una nueva ontología que nos abre un mundo de posibilidades para nuestra creatividad, innovación social, y el convivir de una manera más saludable.

La segunda invitación, es de ver este libro, como una metodología de comunicación poderosa y transformadora. Hoy la mayoría de los seres humanos dependen de métodos electrónicos de comunicación en su vida y en el trabajo. Aquí Cristian nos ofrece una metodología social, tecnológica y transformadora. Una metodología que amplía las posibilidades ontológicas de cada uno de nosotros y nos conecta con otros seres humanos en una manera creativa, auténtica e innovadora.

Las redes sociales son un ejemplo de esta posibilidad, pero redes sociales como Facebook, están limitadas en su conocimiento ontológico, lingüístico y en sus propósitos. En un sentido es una pérdida de posibilidad. TejeRedes nos muestra cómo llevar esa posibilidad a otras dimensiones.

La tercera invitación, es ver TejeRedes como un libro de excelentes herramientas de comunicación. Y sí, es verdad, el libro ofrece un conjunto de herramientas que son útiles para comunicar y crear redes sociales. Pero más allá de estas herramientas, el libro ofrece una innovación en una herramienta-modelo de comunicación que ellos la llaman CLEHES.

CLEHES (cuerpo, lenguaje, emociones, historia, eros y silencio) es una nueva manera de interpretar al ser humano, pero también es una manera de comunicar, de construir redes y de construir comunidades, usando estos seis elementos ontológicos del ser humano y ponerlos al servicio de una red que construye una nueva comunidad o cultura. O sea, esta comunidad va a ser una comunidad más auténtica, más creativa, más expresiva, más humana, más saludable. ¿A quién no le gustaría participar en ese tipo de comunidad y cultura?.

La cuarta invitación que nos ofrece este libro, es a entrar en un nuevo paradigma social. Este nuevo paradigma nos abre muchas posibilidades de ser auténticos humanos, de colaborar, de co-crear, de innovar, de compartir conocimiento, de apoyarnos a diseñar proyectos sociales para crear mejores comunidades, organizaciones y culturas, locales y globales.

Figueroa, basa intelectualmente este libro en las grandes innovaciones de otros grandes pensadores, por ejemplo, el trabajo de Maturana y Varela, el de Echeverría, el de Stafford Beer, y muchos otros. Pero lo que hace Figueroa es usar e innovar sobre esos conocimientos poderosos, y crear un paradigma social que nos abre a todos una mejor manera de convivir y aprender juntos. Yo, como miembro consultor fundador de una red de aprendizaje global, Society for Organizational Learning, (fundada por Peter Senge), he estado involucrado en la filosofía y metodología de cómo podemos crear conocimiento y compartirlo para ponerlo al servicio de la transformación organizacional y a la evolución institucional, para crear instituciones vivas, que existan en armonía con este planeta.

TejeRedes es una metodología y un nuevo paradigma que puede apoyar el trabajo de redes con la Sociedad de Aprendizaje organizacional, y muchas otras redes que están buscando cómo involucrar a sus miembros y como contribuir a una mejor sociedad.

La quinta invitación, para mí es la más importante. Aquí el autor nos invita a usar TejeRedes para ponerlo al servicio de un propósito para crear nuevos y mejores mundos. Lo paradójico de cualquier metodología es que se puede usar para lo bueno o para lo malo. Yo creo que esta metodología en su ADN nos lleva

a ser mejores seres humanos. Si uno aplica el CLEHES a su propia transformación, a su auto-observador, vamos a evolucionar a ser un mejor ser humano, y desde ahí, vamos a construir mejores relaciones, mejores comunidades. Por eso creo que el propósito es clave, porque nos da un norte, que nos dice hacia dónde queremos ir, como seres humanos. Yo digo que deberíamos ir hacia un mundo más justo, sustentable y floreciente, y creo que Tejeredes nos puede ayudar en ese camino evolutivo.

Manuel Manga

Center for Evolutionary Leadership

Parte I

Introducción y
teoría tejeRedes

Capítulo 1

Introducción, inicios e inspiraciones en tejeRedes

Introducción a tejeRedes

“tejeRedes se refiere a el/la Articulador/a del tejido o coreógrafo/a de las redes o simplemente a el/la activador/a de una cultura colaborativa y del trabajo en red en las comunidades u organizaciones”.

Los caminos de tejeRedes surgen desde la pregunta de cómo el trabajo en red se practica en las empresas y organizaciones en general.

En el trabajo interno observamos que las organizaciones funcionan piramidalmente y en la medida que crecen tienden a generar islas en su propia administración, frecuentemente alojadas en espacios de poder, concentración de atribuciones, entre otras.

Por ejemplo, muchas empresas hacen referencia al trabajo en red y ciertamente trabajan en red, ya que al definir un organigrama y una red de clientela, tanto interna como externamente, están generando networking, pero, y dado a que en la práctica descubriremos que trabajar en red no es un suceso tan obvio, surge la interrogante: ¿Cómo realizan este proceso?

Como señalamos en tejeRedes:

“Es un equilibrio que se logra entre la capacidad “artística”, es decir, las características sociales que todo ser humano tiene para conectar y generar confianza, y la capacidad “arquitectónica” que se enfoca en conceptos y metodologías que permiten diseñar organizaciones y procesos en red”.

Solemos encontrar gente con excelentes capacidades para sociabilizar, pero con escasas capacidades diseñando organizaciones y procesos en red, así también, otras veces sucede lo contrario, personas que diseñan organizaciones y estructuras maravillosas, pero con poca capacidad para movilizar y convocar a las personas que conforman una red o comunidad.

En tejeRedes, aun cuando nos inspiramos y nacimos bajo el alero de las empresas, decidimos sumergirnos en el mundo de las industrias creativas y culturales, el mundo de los códigos abiertos, procomunes o bienes comunes y hasta en el Teatro del Oprimido para observar y alimentarnos sobre lo que significa trabajar en red.

Por otro lado, la emergencia de internet y las redes sociales, además de las diversas líneas de trabajo en relación a la economía colaborativa, de la abundancia, social y bien común, monedas complementarias, entre otras antiguas prácticas de la sociedad, nos han llevado a dar forma a lo que hoy es tejeRedes. Por esto, vale señalar que no es lo mismo “trabajar en red” desde una cultura tradicional a trabajar en red desde una cultura colaborativa.

No buscamos dar la impresión de que no es complejo trabajar en red colaborativamente, porque sí lo es, puesto que las redes nacen desde la propia naturaleza del ser humano que ya de por sí es biológica y químicamente compleja, pero también somos seres hermosos, capaces de amar y crear vida; las redes son eso, espacios de amor humano y conexión de nuevos mundos.

El aporte de tejeRedes a cientos de procesos colaborativos que se establecen en distintas organizaciones y personas, desde lo público a lo privado, está en entregar conceptos, metodologías y tecnologías sociales necesarias desde el “trabajo en red colaborativo”, para provocar ese cambio que surge a partir de la acción local con impacto global para transformar el sistema económico y social.

Y aquí estamos, listos para empezar a “incubar el virus” de las redes en las organizaciones y personas, ejemplo: fundaciones, empresas, entre emprendedores/as y facilitadoes/as de procesos sociales. Si alguien se pregunta ¿para qué queremos hacer eso? la respuesta es muy simple y compleja a la vez: si queremos un mundo nuevo, es necesario proyectar un mundo con nuevas oportunidades. Para esto tenemos que cambiar el

modelo de la competencia desleal y pasar a modelos de trabajo en red, que se basen en la seducción, confianza y creatividad, es decir, en una cultura colaborativa, social y de bienes comunes.

Historia de tejeRedes

Desde siempre las redes han resultado ser la forma más básica y a la vez compleja en que las personas, organizaciones y empresas se relacionan. La emergencia de internet, la disminución de las distancias de comunicación, la persona como eje central de la transformación del medio y otros factores, están contribuyendo a que los conceptos y prácticas en redes cambien.

Hoy, las personas, organizaciones con o sin fines de lucro, las empresas, los colectivos culturales y hasta los propios Estados y gobiernos se distribuyen como abejas en una gran colmena que comienza a construir una extensa red glocal². Esta situación se manifiesta y aumenta exponencialmente a medida que las tecnologías sociales se facilitan y se hacen accesibles. Asimismo, las características de flexibilidad y movimiento pasan a ser factores claves. La interacción con el medio se vuelve cercana y las redes de comunidades emergen como formas de gestión y acción.

Por otro lado, la historia de la humanidad está sufriendo un vuelco importante en relación a la confianza depositada en el viejo sistema, pasando a la construcción de comunidades locales que conviven en contextos globales. La apreciación de lo social y económico está sufriendo transformaciones profundas. De igual forma, las organizaciones están generando procesos de creatividad, emprendimiento e innovación, instaurando una competitividad centrada en lo social, y una productividad más sostenible en los territorios, donde también organizaciones y sectores más tradicionales han comenzado a configurar cambios radicales en sus formas de relacionarse y competir.

Este libro da cuenta de la experiencia y recorrido de dos décadas trabajando en temas de redes, concentrándose los últimos años en tejeRedes. Parte de esa experiencia se consolidó en la Universidad de Santiago de Chile, en particular en el área de Sistémica y Cibernética del Departamento de Inge-

2. Glocal: convergencia de la globalización con las consideraciones locales. Capacidad para "pensar globalmente y actuar localmente".

niería Industrial³. Como parte de los espacios de Investigación de dicha Universidad, se encuentra el cátedra desarrollado por Osvaldo García: Reingeniería Humana Para La Acción (RIHPLA)⁴. La influencia de RIHPLA ha resultado esencial para la base conceptual, metodológica y experimental de tejeRedes.

Existen a su vez, experiencias y autores referenciales que dan vida a tejeRedes; por ejemplo, Stafford Beer⁵ como parte del proyecto SYNCO en Chile a través de CORFO durante el gobierno de Salvador Allende en Chile (1970-1973)⁶, donde la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)⁷, tenía como objetivo consolidar un modelo de gestión para conectar seiscientas empresas y sus respectivos/as trabajadores/as con la estructura económica, social y política del país. Si bien es cierto, durante los años que Beer trabajó en Chile, se vivían otras realidades políticas, sociales, tecnológicas y económicas, a través del proyecto SYNCO o CYBERSYN⁸ se proyectaron modelos de trabajo en red considerando el uso de tecnologías sociales que aún no existían o recién empezaban a ver la luz en los laboratorios de los países desarrollados (como es el caso de internet). El equipo de trabajo que se reunió en torno a Beer fue un factor polinizador clave para que una gran cantidad de personas impulsaran nuevas disciplinas y desarrollos que hoy afectan la gestión organizacional, la economía local, las políticas públicas, las empresas productivas, etc. Del mismo modo, han sido gravitantes para las bases conceptuales y metodológicas de tejeRedes.

Humberto Maturana⁹ y en especial el trabajo realizado con Francisco Varela¹⁰, ambos científicos chilenos, han contribuido a entender los sistemas de actividad humana desde la biología del conocimiento, que unidos a los conceptos del mundo de la sistémica y cibernética, muestran diversas formas para comprender cómo las organizaciones no obedecen a sistemas basados en la revolución industrial, donde la educación tradicional, las organizaciones empresariales, gobiernos, entre otros, en general funcionan de acuerdo a los conceptos del oprimido y el opresor, tal como Pablo Freire¹¹ y Augusto Boal¹² señalan en la Pedagogía del Oprimido¹³ y el Teatro del Oprimido¹⁴.

Maturana y Varela escribieron el Árbol del Conocimiento¹⁵, que junto con el aporte de Osvaldo García en relación al CLEHES¹⁶ (Cuerpo + Lenguaje + Emociones + Historia + Eros + Silencio), dan

12. Consultar glosario "Augusto Boal".
13. Consultar glosario "Pedagogía del Oprimido".
14. Consultar glosario "Teatro del Oprimido".
15. Consultar Glosario "Árbol del Conocimiento, Humberto Maturana y Francisco Varela".
16. Consultar Glosario "CLEHES, Osvaldo García".

7. Consultar glosario "CORFO".
8. Consultar glosario "CYBERSYN".
9. Consultar glosario "Humberto Maturana".
10. Consultar glosario "Francisco Varela".
11. Consultar glosario "Pablo Freire".

3. Consultar glosario "Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Santiago de Chile".
4. Consultar glosario "RIHPLA, Osvaldo García".
5. Consultar glosario "Stafford Beer".
6. Consultar glosario "Salvador Allende y proyecto SYNCO".

17. Consultar Glosario "Ontología del Lenguaje. Rafael Echeverría".
18. Consultar glosario "CORFO".
19. Consultar glosario "FOMIN-BID".
20. Consultar glosario "ONUUDI".
21. Consultar glosario "Marco Dini".
22. Consultar glosario "María Angélica Vega".

23. Consultar glosario "Desarrollo Local".
24. Consultar glosario "Políticas de Cluster".
25. tejeRedes se constituye en sus inicios bajo las experiencias del desarrollo productivo y económico
26. Consultar glosario "Funcionar en beta".
27. Consultar glosario "Economía creativa".

28. Consultar glosario "Economía colaborativa o consumo colaborativo".
29. Consultar glosario "Procomunes".
30. Consultar glosario "web 2.0".
31. Consultar glosario "Cultura 2.0".
32. Consultar glosario "Empresa 2.0".
33. Consultar glosario "Ciudadanía 2.0".

vida a las raíces sobre las cuales tejeRedes explica para qué y por qué nos conectamos y vivimos en redes y comunidades.

Posteriormente, en los años noventa, Rafael Echeverría presentó su libro *Ontología del Lenguaje*¹⁷, en el cual expone la forma en que el lenguaje ejerce influencia para conectar y generar acción.

Además, han aportado a tejeRedes las experiencias y metodologías en torno a redes empresariales, en particular la experiencia de CORFO en Chile¹⁸, FOMIN-BID¹⁹ en América del Sur y ONUDI²⁰ en otros países y continentes. Existe una serie de profesionales, académicas/os y consultores/as que impulsaron metodologías para el desarrollo asociativo de empresas y proveedores como Marco Dini²¹ y María Angélica Vega²² que han promovido el trabajo asociativo de empresas en distintos países de América del Sur. También el Desarrollo Territorial o Desarrollo Económico Local²³ y las políticas de Clusters²⁴ han invitado a la reflexión de tejeRedes²⁵. Se puede discutir si estos son los mejores modelos para impulsar nuevas etapas en el desarrollo social, ambiental, económico de los territorios, grupos productivos, etc., sin embargo podemos afirmar que tejeRedes no existiría si estos modelos no hubiesen estado allí para invitarnos a la exploración de nuevas formas de desarrollar redes, extrayendo lo mejor de cada modelo y experiencia. Existen ocasiones en que las personas y profesionales se sienten cómodos respecto a dónde quedaron con su aporte conceptual y experimental, tratando de rentabilizar sus posiciones, sin embargo, en tejeRedes hemos aprendido que movernos, funcionar en beta²⁶, compartir el conocimiento, aunar la tradición de la economía y el desarrollo con los nuevos vientos de la economía creativa²⁷, colaborativa²⁸, los procomunes²⁹, entre otros, muestran horizontes en los que se vislumbra un nuevo cambio o revolución que arrastre a las viejas instituciones del modelo industrial que aún vive.

Internet y la web 2.0³⁰ generaron un quiebre entre el uso de las tecnologías y la vida diaria de las personas. Hay quienes siguen renegando del uso de internet, pero también hay otro grupo de personas que conviven en la cultura 2.0³¹, empresa 2.0³², ciudadanía 2.0³³ y nos referimos al 2.0 como a la forma de comprender que el individualismo está siendo absorbido por la colaboración. Sin embargo, y como semilla para el mañana, observamos que en la

etapa de la infancia se presenta mayor adaptabilidad, tanto al uso de los recursos tecnológicos como a su entorno más cercano, por ende, les resulta fácil y divertido compartir con sus amistades en las redes sociales o compartir el universo creativo del juego en plazas y parques, sacando el máximo provecho de lo virtual y lo presencial.

A través de este libro quebraremos paradigmas, no en la relación con el mundo 2.0, sino para hacer posible nuestro retorno a la esencia del juego y colaboración, aquella que todavía se puede apreciar en algunos pueblos de Europa, América y otros rincones del mundo.

Tejer redes es parte de nuestra naturaleza artística y arquitectónica, por consiguiente es necesario activar la esencia de la/el Artista y Arquitecta/o que llevamos dentro, ya que estamos conformados para diseñar y crear según nuestra biología y química. Somos seres sociales desde el instante en que nos engendran, a partir de la conexión entre un óvulo y un espermatozoide; tenemos un ciclo de gestación aproximado de nueve meses, al nacer, las hormonas de la madre aceleran procesos de red, básicos de la condición humana. Así también, nuestra arquitectura se relaciona con trazar y diseñar las formas de la red o comunidad en la que deseamos desarrollarnos, considerando procesos, roles, ciclos, etc., que determinan el grado de funcionamiento y cohesión de la comunidad.

El mundo del software libre, las industrias creativas y culturales, los movimientos culturales libres, las empresas 2.0³⁴, los colectivos de investigación en beta, el uso de internet, la tradición de trueque aún existente en los pueblos, la abundancia característica de una economía opuesta a la impulsada por la escasez, la ley de movimiento de las redes basadas en la confianza y colaboración (hoy colaboré con algo y el día de mañana, como la fuerza de gravedad, se me devuelve en otra colaboración en relación a mis intereses), han afectado el devenir y revolución de tejeRedes, para colaborar en la transferencia, creación y sistematización de conocimiento, metodologías, prácticas y experiencias.

Santiago de Chile, Buenos Aires, Valparaíso, Lima, Cuzco, Quito, Montevideo, Ciudad de Guatemala, Madrid, Valencia, Barcelona, Asunción, Medellín, Bogotá, Cali, Quibdó y otras ciudades, han dado forma a lo que hoy es tejeRedes.

Prácticas como las de RIHPLA³⁵, The Art of Hosting³⁶ y el Teatro del Oprimido³⁷, entre muchas otras experiencias que cono-

34. Consultar glosario "Empresas 2.0".

35. Consultar glosario "RIHPLA".

36. Consultar glosario "Art of Hosting".

37. Consultar glosario "Teatro del Oprimido".

38. Algunos de estos temas están referenciados en el glosario parte 2.
39. Consultar glosario "CIRCO tejeRedes".
40. Consultar glosario "Think Commons".
41. Consultar glosario "Articuladores/as tejeRedes".
42. Agradecemos a todos y todas (personas y organizaciones) quienes han aportando directa e indirectamente a tejeRedes

cidos en el camino (Dragon Dreamer, Serius Legos Play, Scrum, Design and Visual Thinking, Design for Change, etc.)³⁸, han inspirado los talleres o laboratorios presenciales de tejeRedes llamados CIRCO (Centro Itinerante de Redes Colaborativas)³⁹ y junto con Think Commons⁴⁰, los Webinar y otras experiencias, hemos generado a su vez Articuladores⁴¹ como laboratorios virtuales. De igual forma, existen otras autoras y otros autores, blogueros y blogueras, activistas y prácticas de organizaciones (La Sociedad de las Indias, MediaLab Prado, Ouishare, Consumo colaborativo, Economía del Bien Común, Cultura Senda (hoy MINKA), etc.)⁴² que han inspirado a tejeRedes para aprender a enseñar y enseñar aprendiendo.

Nicolás Badel y su equipo de personas en la empresa Villalima Moderna (Montevideo - Uruguay), nos abrieron (desde el 2009) las puertas para contrastar la realidad de una organización con la teoría y metodología propuestas desde tejeRedes. Hoy Villalima Moderna es una empresa que junto a otras como NER Group (Bilbao, País Vasco - España), promueven el trabajo en red colaborativo y el rol del Articulador/a.

Aquí concluimos esta introducción sobre el Libro tejeRedes. Ahora la invitación es a entrar en este mundo en el que aprenderás a enredar personas y organizaciones lúdicamente.

Inicios: ¿Para qué trabajar en red?

Si observamos la historia de muchas personas, todas ellas se han movilizado en torno a un propósito, intentando en lo posible compartirlo y fomentar una cultura colaborativa en red. Tomamos acciones ante las injusticias, la pobreza y en la riqueza, en las catástrofes y hasta por nuestras necesidades biológicas nos movilizamos. Trabajar en red es sumar acciones, es tomar acción en torno a un propósito.

Nos desarrollamos constantemente en red, conectados entre una persona y otra. Y aunque también alguien puede tomar acciones de forma individual, esas acciones solitarias terminarán afectando a otras personas. Lo colectivo está siempre presente en nuestra naturaleza, ir en contra de nuestras propias raíces implica que la vida se desacomode y se vuelva un caos.

El trabajo en red es un proceso que transita entre el caos y el orden o como enunciamos en la capacidad de articular como artista y arquitecto/a.

El caos del pensamiento del artista es necesario para cultivar la creatividad, es importante divergir y explorar cuando buscamos, cuando no tenemos claras las ideas, no es lo mismo divergir solo que acompañado. Acompañado se va más lento, pero también se llega más lejos.

Del mismo modo es importante la convergencia o el orden de el/la arquitecto/a, es probable que en este estado nos sintamos más cómodos, dada la forma de la educación tradicional que se nos entregó y en la que nos enseñaron que hay estructuras sociales que están dispuestas de un modo y no de otro. Pero no hay que limitar el orden y la convergencia a que todo está dado por una sola verdad, es allí cuando el valor de vivir o trabajar en red emerge.

Resulta conveniente visibilizar que, para trabajar en red y colaborar, es necesario considerar dos dimensiones: la primera se relaciona con fomentar, vivir o trabajar en una cultura colaborativa que es muy distinta de una cultura individual. La cultura colaborativa en red se relaciona con la cultura digital de compartir y no necesariamente en internet, de establecer mecanismos de

humildad, agradecimiento y fraternidad en las relaciones de la comunidad. Esto último se relaciona con las capacidades artísticas de la/el Articuladora/or.

La segunda dimensión establece procesos o arquitecturas por parte de la/el Articuladora/or que permitan cultivar relaciones sociales, compartir experiencias e intercambiar conocimientos y generar valor de uso o valor de cambio, es decir, acciones concretas e impacto social. Hasta hace algunos años atrás, vivíamos en un mundo analógico, sin embargo el trabajo en red desde una cultura colaborativa ha emergido con fuerza desde que la cultura digital empezó a abarcar nuestras vidas en casi todos los planos. Internet ha resultado ser un punto de inflexión para que el trabajo en red emerja como una disciplina y necesidad, para administrar la complejidad de los sistemas en los cuales convivimos.

En la cultura tradicional o individualista, todo se guardaba y quedaba en el mundo presencial o físico, los estancos de poder, la verdad absoluta, el resguardo de los valores y otros miles de temas eran más difíciles de romper y movilizar. Hoy estamos viviendo o trabajando en red colaborativa o en networking, compartiendo más que nunca. Lo que pasa al otro lado del planeta, se sabe en segundos, porque la información corre como sangre por el corazón de miles de personas.

Es importante no confundir el trabajo en equipo o en red de una cultura individualista, con el trabajo en red en una cultura colaborativa. El primer caso se puede asemejar a un bote a remos, donde todas/os reman según el norte que marca la/el líder, con el tiempo las personas se cansan de remar a pesar de recibir un incentivo. En el segundo caso, en una cultura colaborativa el/la líder y/o Articulador/a guía el propósito compartido a través de un timón y la colaboración es el viento que capta con la vela del bote, las sinergias son mayores y el cansancio se relega por la capacidad de fraternidad de la comunidad u organización.

Hoy vivimos claramente divididos entre personas que abrazan la cultura individual, personas que conviven en la cultura colaborativa y personas que están en transición entre una cultura y otra.

¿Para qué trabajar en red?, para conectar personas y así tengan sentido y ejecución sus ideas y sueños; para enfrentar los

diversos cambios que se producen en el mundo, de un modo fraterno, en donde se compromete humanidad, trabajo, tolerancia, respeto y amor, con el fin de alcanzar propósitos comunes.

Hoy si queremos proyectar este planeta con nuestras vidas y descendencias, el valor de compartir y colaborar es clave, desde el trabajo social hasta el empresarial, pasando por la cultura, el cuidado del medio ambiente y los territorios: "la naturaleza es nuestra como nosotros de ella".

¿Sabemos desarrollar redes?

Gran cantidad de personas y organizaciones que se dedican a la promoción, impulso y aceleración de redes, por desconocimiento, no aplican metodologías para el desarrollo de las comunidades en red. Parte de este problema es porque tampoco hacen diferencia en cómo se desarrolla el trabajo en red en una cultura tradicional, individualista o en una cultura colaborativa.

Más aún, existen personas y organizaciones que trabajan en red, pero no lo saben, intuitivamente manejan conceptos, aplican metodologías y tecnologías sociales que hacen que las comunidades funcionen en red.

Por otro lado, es común encontrar herramientas y dinámicas que apoyan metodológicamente la formación de redes, pero no en una secuencia lógica y natural para el desarrollo de la confianza y co-construcción de un proyecto colaborativo. Podemos decir que se presentan como modelos lineales, que pierden fuerza y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Tampoco en las metodologías se da una sinergia entre lo presencial y lo virtual, y no se declara con absoluta claridad el rol de la/el Articuladora/or, ni el del resto de participantes de la comunidad.

Es más, los conceptos "presencial" y "virtual" están provocando un cambio profundo en la manera en que las organizaciones, como por ejemplo, empresas, desarrollan sus negocios al trabajar en red.

En general creemos que sabemos sobre redes, pero nos encontramos con las siguientes situaciones:

- Poco se conocen las distinciones que explican lo que son las redes, sus modelos y comportamientos.
- Existen personas, organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro que trabajan en red, pero que no saben que trabajan en red.
- Poco se aplican metodologías de trabajo en red y tampoco se identifica la cultura de comunidades u organizaciones que funcionan en red.
- Existen herramientas y dinámicas (tecnologías sociales) para desarrollar redes, pero no se aplican en un orden natural y metodológico.

¿Limitaciones al desarrollar redes?

La principal limitación es que se concentran muchos esfuerzos en herramientas para desarrollar redes entre las/los participantes de una red, muchas veces sin una lógica y sin que exista tampoco una metodología desde la mirada de quienes promueven la red en relación a una cultura colaborativa.

Tampoco se consideran las estructuras organizacionales adecuadas de personas, gestión y operación de quienes generan la red, menos aún la cultura colaborativa necesaria como base o raíz de la organización o comunidad.

Inspiraciones para descubrir las leyes que gobiernan las redes

Seguramente cuando hablamos de redes en las empresas o de cómo las empresas trabajan en red, las definiciones pueden ser muy áridas.

En general, podemos señalar que todas las empresas o emprendedores/as trabajan en red. El tema es ¿con qué propósito lo hacen?, ¿cómo lo hacen? y la pregunta más importante entre muchas: ¿Son conscientes en la empresa de que están trabajando en red?

Bajo el marco del encuentro y experiencia virtual #globalP2P⁴³, se recopilaron posteriormente algunos conceptos que, desde la praxis, se explican en simples y profundas palabras: cuáles son las leyes o desórdenes cósmicos, y más bien humanos, que gobiernan el networking o el trabajo en red. A continuación las reagrupamos con el ánimo de reinterpretarlas mixturándolas:

1. El ser humano como ser fraternalmente conectado

Las redes funcionan por la existencia del amor. Desde nuestra más íntima biología, el propio eros genera las fraternidades necesarias para que nos conectemos con otras personas. En la medida que nos aceptamos como iguales en la red, el sistema es más distribuido y el proceso de trabajo en red fluye con armonía en circularidad y triangularidad. El tener un propósito, soñar, el dar sin esperar, generan que la ley de movimiento de las redes (relación de confianza y colaboración) funcionen por la propia naturaleza de quienes las tejen. Hoy conectamos y fraternalmente entregamos. Tiempo después, horas, días, meses o años, esa conexión y entrega se devuelve en la distribución de nuestras conexiones. Siempre estaremos conectadas/os en la medida que nuestra fraternidad y confianza no se rompan en relación a nuestros legítimos pares que aceptamos y nos aceptan como parte de una comunidad. De igual forma la libertad de entrar y salir de la red,

43. Consultar glosario "#globalP2P".

está condicionada por nuestra propia confianza en el sistema y los compromisos que asumimos. Nacemos libres para vivir en red, sin embargo, a medida que el sistema formal nos encasilla perdemos esos grados de libertad y hasta la propia fraternidad. Hoy en día, el esfuerzo de desarrollar redes es directamente proporcional a las burocracias que establecen los Estados, instituciones, territorios, etc., y solo internet ha venido a ser un bálsamo para vencer esas barreras.

2. Propósitos, procesos de redes y caórdico⁴⁴

Toda comunidad debe tener un propósito común que aglutine a las personas en el contexto de dicha comunidad. Los inicios de una red, en general, tienen propósitos iniciales o embrionarios, no obstante, cuando se crea una comunidad resulta conveniente no tener absoluta claridad en los objetivos del propósito, sino más bien tener la apertura de conectar para generar confianza y construir ese propósito grupalmente, generando así procesos de redes que aseguren el intercambio de conocimientos y la experimentación en la acción. Considerar muchas reglas hará que el sistema de redes y comunidades se vuelva rígido, de igual forma las pocas definiciones harán que la red y la comunidad resulten etéreas. Necesitamos ese punto caórdico -punto medio entre caos y orden- de creatividad y procesos que muevan equilibradamente a la comunidad.

3. Conexiones colaborativas, abiertas y expandidas, estructuras de redes y roles

Las redes no tienen ningún sentido si funcionan en organizaciones donde la fraternidad solo es un estado de fiesta; las redes necesitan ir generando hitos, reconocidos socialmente y no individualmente, que permitan avanzar y generar acciones concretas, pero con una filosofía de trabajo colaborativa (economía colaborativa), de compartir abiertamente todo lo que generamos y producimos, sin perder la raíz del nodo que generó un proceso. Sin embargo, en la medida que ese nodo centraliza la red, nunca podrá germinar para convertirse en un jardín y menos tener un jardinero que potencie la belleza e importancia de la naturale-

44. Consultar glosario "Proceso Caórdico".

za del jardín, compuesta por plantas, árboles, insectos y todo el ecosistema del que forma parte. La red necesita expandirse en la medida que los nodos centrales o núcleos más grandes son capaces de trasvasar el capital social, conocimiento y generación de valor a través de iniciativas que involucren a los miembros de una comunidad, cada uno dentro de sus roles y capacidades. De la misma forma en que la red se expande, el trabajo en red y la colaboración en torno a determinados temas se multiplica como un virus.

4. Tecnologías sociales, espacios presenciales y virtuales

Las tecnologías sociales son el hilo y aguja que permiten tejer la red, son el vehículo que facilita esa conexión entre personas, las que muchas veces son complejas y necesitan mecanismos que filtren y amplifiquen conversaciones. Así pues, disponemos de tecnologías sociales presenciales y virtuales, y en algunos casos híbridas, que permiten establecer comunidades que navegan en territorios paralelos y al mismo tiempo, a veces online, a veces offline o ambas. Las redes no solo son cambiantes en relación a las capacidades del ser humano para confiar, seducir, interactuar, etc., también hoy nos acompaña ese intercambio de presencialidad y virtualidad para conectar.

CLEHES: La célula de las redes

Antes de iniciar el viaje sobre el mundo del trabajo en red colaborativo, es importante que nos detengamos un momento a revisar e interpretar el trabajo de Osvaldo García y Soledad Saavedra⁴⁵, quienes nos han dejado como herencia transformadora la relación del CLEHES⁴⁶: Cuerpo + Lenguaje + Emociones + Historia + Eros + Silencio.

Cada célula de una red es un CLEHES que representa al ser humano. Todos los CLEHES son únicos e irrepetibles.

Las redes podemos asemejarlas a "Sistemas de Actividad Humana"⁴⁷ donde las dimensiones de corporalidad, lenguaje, emociones, historias, eros y silencio del CLEHES, configuran el movimiento e identidad de la red o comunidad.

La red puede aprender y moverse, puede pasar de la rigidez a la flexibilidad y viceversa, si los CLEHES son capaces de adaptarse. En general la red es rígida cuando un solo CLEHES centraliza a otros CLEHES y es flexible cuando los CLEHES se distribuyen en roles y acciones en la red.

La red no podría aprender, crear e innovar si no fuera capaz de observarse a sí misma, entre los CLEHES y en el propio observador.



45. Consultar Glosario "Osvaldo García y Soledad Saavedra".
46. Consultar Glosario "CLEHES, Osvaldo García".
47. Consultar Glosario "Sistemas de Actividad Humana".

Eros y la seducción en las redes

Para tejer, desarrollar networking o facilitar el trabajo en red, es requisito básico operar desde el eros⁴⁸.

El eros se manifiesta en toda su esencia cuando en su capacidad de seducción se une un CLEHES con otro CLEHES, es decir, cuando logra configurar esa conexión que genera vida en la red.

La seducción son todos aquellos lazos invisibles de química y entendimiento que se dan entre las personas.

Sin el eros, es probable que la configuración de redes y comunidades no exista; la seducción es una capacidad innata de la naturaleza del ser humano. Hay CLEHES que por su configuración son seductores por naturaleza, pero también la seducción se puede aprender y entrenar.

48. Los conceptos de eros y seducción fueron conversaciones y reflexiones con Osvaldo García. Consultar glosario "CLEHES: Osvaldo García".

Tres referencias claves alrededor del CLEHES

Existen tres referencias que enriquecen el concepto del CLEHES al momento de gestionar y tejer comunidades y organizaciones: Observador/a, Enacción y Sistemas de Aprendizaje.

Estos tres conceptos han sido adaptados desde el punto de vista del trabajo en red. Más adelante explicaremos la relación de la/el Articulador/a con estos conceptos.

El/la observador/a en red

Los niveles de observación son tres⁴⁹:

- El/la Auto-Observador/a que todos tenemos al momento de poner la lupa en nuestro propio CLEHES, es decir, que somos capaces de observar las distintas dimensiones de nuestro CLEHES.
- El/la Bi-Observador/a que ponemos en práctica cuando interactuamos con nuestros pares de forma directa a través de conversaciones bilaterales. Somos capaces de observar el CLEHES de los seres humanos que se coordinan y acoplan directamente conmigo.
- El/la Multi-Observador/a que opera cuando realizamos una observación global del sistema de CLEHES. No nos detenemos en relaciones uno a uno, sino que somos capaces de sentir el clima a nivel general de quienes conforman una red o comunidad.

La gestión enactiva

La enacción⁵⁰ es la capacidad de vivir en nuestro entorno social, económico, etc., adaptando permanentemente nuestro CLEHES a las condiciones del medio o dominios a través de la observación (reflexión) y el movimiento (acción).

La gestión enactiva, es la capacidad de enacción sobre la comunidad u organización.

En cualquier circunstancia la gestión enactiva se relaciona con el hecho de gestionar metafóricamente una obra de teatro, donde el/la Articulador/a puede congelar la escena para obser-

49. Los conceptos de observador fueron conversaciones y reflexiones con Osvaldo García. Consultar glosario "CLEHES. Osvaldo García".
50. Los conceptos de enacción fueron conversaciones y reflexiones con Osvaldo García. Consultar Glosario "Enacción. Osvaldo García".

var los CLEHES, conversaciones y acciones en la organización:

- Si las conversaciones y quehaceres de la organización aún no están maduras para avanzar, seguimos trabajando en esas conversaciones y quehaceres.
- Si las conversaciones y quehaceres están maduros, avanzamos un paso más de acuerdo a un diseño o acción natural de trabajo en red.
- Si las conversaciones y quehaceres no están avanzando en el diseño deseado, damos un paso hacia atrás para rediseñar el trabajo en red.

Sistemas de aprendizaje

Existen dos momentos del CLEHES donde aprende y acciona:

Sistema de Aprendizaje Modo 1 (SA1) y Modo 2 (SA2)⁵¹:

- En SA1 o Modo 1 se refiere a detectar y corregir los errores de operar en la red en que estamos resolviendo situaciones o problemas individuales u organizacionales. En este caso siempre estamos actuando de una determinada forma adaptándonos a las circunstancias. Por ejemplo siempre realizamos las mismas acciones para no generar grandes cambios.
- En SA2 o Modo 2 se relaciona con cuestionar la operación en la red que permite resolver situaciones o problemas individuales u organizacionales. En este caso, somos capaces de cambiar nuestras acciones para cambiar las estructuras. Por ejemplo movilizamos acciones distintas para dar un giro en 180° a lo que sucede.

Nota aclaratoria: En general en el libro hablaremos del CLEHES para referirnos al ser humano o de los CLEHES para referirnos a las personas o actores del sistema, entendiendo que el CLEHES es una herramienta ontológica que nos permite diseñar, desde nuestro observador, el trabajo en red colaborativo. También hablaremos de nodos en las redes como las células de CLEHES o seres humanos que se conectan.

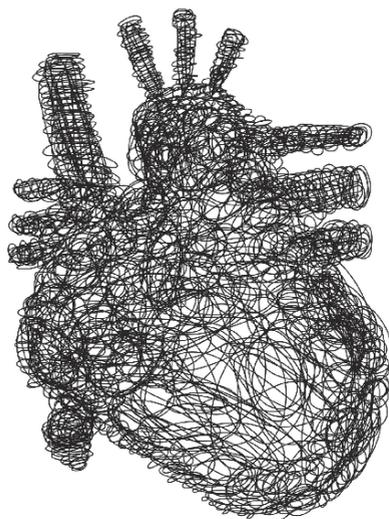
51. Los conceptos de sistema de aprendizaje fueron conversaciones y reflexiones con Osvaldo García. Consultar glosario "Enacción, Osvaldo García".

Capítulo 2

Las redes, comunidades y organizaciones

¿Qué son las redes?

Las redes se definen como sistemas de actividad humana o CLEHES. Asimismo, las redes son acoples de conversaciones⁵² entre los actores o CLEHES, entendiendo que el entrelazamiento del lenguaje y las emociones generan mundos a partir del diálogo y la conversación. Dichas redes de diálogos y conversaciones forman los sistemas de actividad humana, donde el habla y la escucha producen conexiones de ida y vuelta entre nodos humanos.



www.tejeRedes.net

Estas conversaciones no tendrían cabida en las redes si no fuera por las propias historias de los seres humanos que forman parte de las redes. Es a partir de la reflexión de esas historias que podemos generar identidad y microidentidades en las redes,

52. Consultar Glosario "Árbol del Conocimiento. Humberto Maturana y Francisco Varela".

como también el trazado o devenir que tendrá esa red en el futuro por medio de la articulación. En ciertas ocasiones las redes solo fluyen (se enredan) y otras veces tienen más diseñada su dirección (se tejen).

Por último, esos acoples no podrían realizarse sin la capacidad de seducción y amor. En definitiva, esos lazos invisibles son el resultado de que unos y otros nodos conversen y converjan, para convertirse en un poderoso pegamento social.

Las redes se desarrollan desde la escucha y el habla en el eros, con eros se construyen. Las conversaciones de una red deben ser seductoras con el objetivo de generar acciones.

Al ser las redes un sistema en sí y conformar a su vez un gran sistema -“el todo es más que la suma de las partes”-, no tiene mucho sentido para la humanidad funcionar en códigos individuales. Por naturaleza, las redes están conformadas por cuerpos conversacionales (emociones + lenguaje), en consecuencia la red es una sola y se caracteriza por no tener límites⁵³.

Cuando hablemos de redes estaremos hablando de una ciudad entera o de los 7.000 millones de habitantes del planeta. Entre todos/as nos conectamos y conversamos.

Hemos advertido que la red es un gran sistema, en él nos movemos en distintos espacios de acuerdo a los intereses que se marcan en los temas de conversación. Estos espacios pueden ser contextualizados como un ecosistema donde conviven distintos CLEHES con sus respectivas conversaciones.

Los principales dominios⁵⁴ o espacios donde nos movemos son: familiares, laborales- empresariales o de negocios y sociales de amistad.

De esta forma, discurrimos entre conversaciones de carácter familiar, laborales y de amistad en términos simples. En el día a día nos podemos mover desde el espacio donde está nuestra familia (hogar), a nuestro trabajo (oficina o fábrica) y amistades (club, bar, café, biblioteca, etc.).

Tejer redes y trabajar en red

Sonia Abadi en su libro *Pensamiento en Red*⁵⁵ nos indica que tejer redes es:

53. Consultar Glosario "Historia de las redes. David Ugarte".
54. Consultar Glosario "Dominios".
55. Consultar Glosario "Libro Pensamiento en Red. Sonia Abadi".

“Algo así como instalar el cableado por donde circulará la comunicación. A partir de allí, los variados contenidos que se quieran conectar fluirán sin obstáculos. Cuando estamos en Red, nos disponemos a reconocer a los otros como potenciales fuentes de inspiración, en lugar de percibirlos como estorbos o competidores”.

“Cuando somos capaces de percibir en Red, comenzamos a andar por el mundo como Juan por su casa, pertenecemos al universo, a la gran Red, y el universo nos pertenece. Nos liberamos del peso de las estructuras formales, ya que somos capaces de recrear las condiciones para generar ideas en cualquier lugar y momento. Un lugar de paso, un aeropuerto, una sala de espera, la mesa de un bar son suficientes para instalar un taller improvisado en donde ponerse a crear. En esos momentos descubrimos que la mayor parte de lo que necesitamos lo llevamos “puesto”, y que lo que nos puede hacer falta está disponible a nuestro alrededor.

El funcionamiento en Red nos permite sincronizar los recursos propios y prestados, generando la colaboración creativa y la restauración de las redes organizacionales y sociales”

Trabajar en red es hilar o tejer conversaciones (entrelazamiento lenguaje y emociones desde la seducción) de seres humanos o CLEHES, donde el eros es el punto que se utilizará para tejer, disponiendo un nodo junto a otro.

Redes presenciales, virtuales e híbridas

Las redes como sistemas de actividad humana no están exentas de utilizar las herramientas que presenta la tecnología para la comunicación, es por esto que hoy en día las conversaciones las podemos tener de manera presencial o virtual e incluso en ambos formatos, hibridando entre lo presencial y lo virtual.

Las personas o CLEHES en una red, conviven en distintos ámbitos espaciales: presenciales y/o virtuales, y se mueven entre distintos dominios.

Es habitual que hoy estemos en lugares como en una plaza o un restaurante con nuestras amistades y a la vez estemos en

conexión virtual con más personas a través de “teléfonos inteligentes” u otros dispositivos tecnológicos sociales. De esta forma, mantenemos multiconversaciones en un mismo momento y practicamos la “multipertenencia” -concepto acuñado por @UrbanoHumano-, entre lo presencial y/o lo virtual.

¿Red física o digital? No existe contraposición entre redes presenciales y virtuales, ambas redes coexisten brindando espacios presenciales y virtuales para que se relacionen los CLEHES según las necesidades presentes.

Identidad, microidentidad y cultura en las redes

La identidad es el resultado de nuestra historia individual y colectiva en el CLEHES.

En las redes interactuamos entre CLEHES tendiendo a construir relaciones afines o que ayudan a estructurar nuestra propia identidad, así también, de nuestras interacciones con otros, surge la identidad colectiva.

Al posicionarnos como nodos individuales en la red o en aglutinaciones de nodos por intereses en común, vamos construyendo una identidad.

A los grupos que adquieren una identidad los llamaremos comunidades, cuya cultura será definida por el cruce de conversaciones.

Los CLEHES son claves en el desarrollo de esas identidades y cultura, tanto en lo que son en esas comunidades, como en lo que podrían ser.

CLEHES <--> Historia <--> Identidad/microidentidad <--> Cultura

Nacemos libres de pensamiento y costumbres, pero en la medida que nos hacemos parte de una comunidad, vamos creando y adquiriendo identidades y microidentidades a través de la historia, que permite a la vez establecer la cultura de la comunidad.

Las comunidades pueden ser globales, nacionales, locales, familiares, barriales, entre otras. Así pues, nuestro CLEHES puede mutar del dominio global al familiar o del familiar al barrial, etc.

Los grupos de nodos tienden a formar comunidades reales o virtuales, cada uno de esos grupos adquiere cierta identidad,

aunque también se puede dar la existencia de microidentidades⁵⁶ grupales más reducidas o incluso, hasta individuales.

Relaciones entre redes, espacios físicos y virtuales e identidad

Existen algunas relaciones entre los conceptos redes, espacios físicos y virtuales e identidad:

- Sobre un espacio existen redes y sobre las redes existen personas.
- La identidad de un espacio se relaciona con las identidades individuales de sus integrantes y con la cultura de las comunidades o red que opera en dicho espacio.
- Hoy en día, conviven espacios físicos y virtuales (digitales) que se sostienen sobre personas y redes.
- El nexo entre el espacio físico y virtual son las personas o CLEHES.

El espacio puede ser contextualizado como un ecosistema donde conviven distintos CLEHES.

¿Qué es una comunidad?

Una comunidad⁵⁷ es un segmento de la red; a diferencia de la red que no tiene límites, la comunidad se caracteriza por tenerlos.

Redes y comunidades comparten características comunes y a su vez guardan algunas diferencias. En general, la red es más amplia y la comunidad es el segmento de una red donde las personas se unen en conversaciones comunes (propósitos) para llevar sus voluntades a la acción. Las comunidades son estructuras más concretas al momento de tomar acción en red.

La comunidad está determinada por un número acotado y tipos de actores o CLEHES, los cuales son reconocidos por los miembros o nodos de la red. En una comunidad la fraternidad o intensidad del eros entre los CLEHES y los niveles de confianza llegan a ser altos. Asimismo, comparten contenidos o intereses comunes en torno al propósito que los une junto con espacios presenciales y/o virtuales de convivencia social.

56. Los conceptos de Identidad y Microidentidad fueron conversaciones y reflexiones con Osvaldo García. Consultar glosario "CLEHES, Osvaldo García".
57. Consultar glosario "Comunidad".



Según Humberto Maturana, una comunidad está definida en el tejido de conversaciones que se establecen en esa comunidad. Más aún, esas conversaciones se establecen en torno al propósito.

El papel de la/el Articuladora/or es clave al momento de crear comunidades. Su función al tejer y enredar redes en torno a conversaciones, es diseñar e impulsar comunidades colaborativas donde un número determinado y conocido de personas se unen fraternalmente en torno a un objetivo o propósito común, que permitirá emerger la cultura de esa comunidad.

Un fenómeno que se intenta contrarrestar, es que históricamente las comunidades han sido configuradas mediante mecanismos patriarcales de organización y poder, produciendo así, quiebres en la sostenibilidad de las comunidades de CLEHES.

Cultura de la comunidad

En una comunidad se tejen conversaciones en torno a un propósito y estas dan forma a la cultura de la comunidad (Humberto Maturana). Esta cultura se fortalecerá e instalará en la medida en

que las personas que forman parte de la comunidad mantengan un ritmo conversacional.

La cultura estará estrechamente ligada a las identidades y microidentidades que tiene cada uno de los miembros que forman parte de la comunidad. Es decir, a la historia individual y colectiva de la comunidad.

La cultura de la comunidad podrá variar en la medida que cambien las conversaciones de los miembros. Esos cambios se provocan cuando se modifican las tecnologías sociales, cuando el propósito muta, cuando ingresan nuevos seres humanos, cuando se realiza un cambio estructural, etc.

En general, la cultura de una comunidad está directamente relacionada con las acciones que se generan al interior de la comunidad, como producto del tejido de conversaciones de la misma en torno al propósito.

Es importante recordar que la generación y reconocimiento de esa cultura es de los seres humanos que forman parte de la comunidad. Por lo tanto, si se establecen los diseños conversacionales o tejidos de conversación, se está de alguna manera definiendo el horizonte y características que deberá tener esa cultura, entendiendo siempre que las personas cambian, permitiendo que las comunidades muten y/o emerjan de una comunidad a otras comunidades, desarrollándose culturas a partir de otras culturas.

Fraternidad

La fraternidad es el estado de hermandad o camaradería que socialmente declaramos. Tomando como referencia las bases biológicas de Maturana, se trata de la aceptación del otro como un otro biológicamente igual a nosotros. En este orden de ideas, si en una comunidad los puntos de fraternidad se quiebran, del mismo modo se romperán los hilos que unen los nodos de la organización.

Si por ejemplo, dentro de una comunidad existen dos actores que confrontan y se toleran poco, a pesar de compartir un propósito común, estos estarán propensos a generar islas dentro de la organización. Por tal razón, es fundamental saber mantener las habilidades sociales y valorar el capital social dentro de una

empresa u organización, pues la pérdida de fraternidad afecta directamente la productividad e inclusive la capacidad de cambiar el mundo.

Confianza

No nos engañemos pensando en que la confianza que tenemos en otras personas o que tienen en nosotros/as, no cambia. Hay que partir diciendo que la confianza es un juicio (ver Ontología del Lenguaje⁵⁸ - Rafael Echeverría) como juicio no es una declaración establecida, sino que es temporal, y se basa en hechos o acciones concretas. Este punto presenta una ventaja y desventaja al momento de ganar la confianza o perderla.

Para que digan que existe alta confianza o nos hemos ganado la confianza. En el imaginario es parecido a construir una casa ladrillo por ladrillo; en los casos en que convivimos en una comunidad en red (como una empresa o colectivo), se asemeja a desarrollar acción por acción en el tiempo. Esto se demuestra cumpliendo los compromisos adquiridos en base a una oferta y demanda (ver Ontología del Lenguaje - Rafael Echeverría).

Ejemplo de ello es: Juan acordó una reunión con Pedro el día lunes a las 9.00 a.m. para enseñarle a cocinar, ya que Juan declaró que sabía cocinar muy bien, en especial los platos mediterráneos, y Pedro, con menos habilidad en las artes culinarias, necesitaba preparar una cena mediterránea maravillosa para su aniversario de matrimonio. Escenarios:

- 1.** Juan no llegó a la reunión, llamó por la tarde a Pedro para contarle que se le presentó un problema y que por eso no había llegado, pero que le proponía que se reunieran el día martes a la misma hora. Pedro, como tiene una necesidad, la de aprender, acepta gustoso ya que la cena de aniversario sería en dos días más. En este caso ya podemos deducir que Pedro ha perdido un poco de confianza en Juan.
- 2.** Juan efectivamente llegó el día martes a casa de Pedro, pero llegó a las 11 a.m. y no a las 9 a.m. Tampoco dio aviso del retraso. Esto probablemente afecte en tiempos futuros la confianza de Pedro hacia Juan, en relación a los horarios acordados.

3. Juan se dio a la labor de enseñarle a cocinar a Pedro, pero en la medida que avanzaron los minutos, Pedro se dio cuenta de que Juan no sabía todo lo que necesitaba saber para ayudarlo. En este caso Pedro ya pierde la confianza en Juan en relación a la valoración que Juan tiene respecto a sus propios conocimientos, dado que dijo saber cómo preparar platos mediterráneos; demostrando en la cocina que sus conocimientos no alcanzaban para preparar una cena rigurosamente mediterránea.

Podemos tener varios posibles casos y combinaciones de lo que pudo suceder entre Juan y Pedro. Lo importante es saber y considerar que la confianza se puede perder o ganar. Porque si Juan hubiese llegado a la reunión acordada con Pedro, el día y a la hora señalada en primera instancia y prestado la enseñanza requerida sobre la preparación de platos mediterráneos, la percepción de Pedro sobre Juan, hubiese sido distinta a los otros posibles escenarios en que Juan no cumplió. En este último caso, la confianza hubiese aumentado y seguramente lo recomendaría a otros/as que quisieran aprender a cocinar una cena mediterránea.

Como vemos, construir la confianza ladrillo por ladrillo también implica que con un pequeño movimiento la casa se puede caer, si no hemos sido consecuentes o no le hemos dado la profundidad y el tiempo a la construcción.

Juan puede haber perdido la confianza de Pedro, pero esta podría recuperarse, si la parte que incumple muestra verdadero interés y da muestras de sus cambios. Confiar y ser confiable en una comunidad hace que todo funcione de un modo más fácil y fluido.

Es importante considerar como parte de la confianza la declaración del perdón, no solo el perdón por hechos graves, sino el perdón para dar oportunidades que permitan reconstruir confianza. Es probable que en temas graves de pérdida de confianza, el perdón emerja como un valor llamativo, pero en temas más comunes o menos graves de pérdida de confianza, por consenso social perdonamos.

Ahora, el perdón está relacionado con el eros y la capacidad de observar y escuchar con amor, no se trata de dar una infinidad de oportunidades a quien, una infinidad de oportunidades ha faltado a su palabra. Pero es importante que el eros opere

con la capacidad para escuchar las razones históricas que se han tenido para perder la confianza.

Número y tipos de actores de la comunidad

La humanidad crece y con ello la red se hace más poblada y densificada. Si tuviéramos que movilizar a todos los habitantes del planeta sería una tarea titánica. Es probable que a través de la música hagamos bailar a un planeta en la acción social de convivir y compartir, donde el propósito es tan amplio como la acción, pero cuando pretendamos operar en espacios de acciones y propósitos más focalizados, necesitaremos de organizaciones o comunidades más reducidas que puedan manejar la complejidad del propio propósito.

Se dice que una comunidad es una organización orientada a la acción cuando las personas de la misma se conocen entre sí y mantienen la fraternidad en un estado de permanente movimiento y armonía, donde los hilos de la comunidad están continuamente comunicados.

Si imaginamos la comunidad como una obra de teatro, podemos caracterizar a los actores que se encuentran y conviven en ella como polinizadores/as, Articuladores/as, líderes, participantes activos/as (trabajadores/as o ejecutores/as) y pasivos (estrategas o reflexivos/as) y cuidadores/as astutos/as. Cada actor puede caracterizarse por alguno de estos conceptos, sin embargo la mayoría es una mezcla.

Más adelante detallaremos cada uno de estos tipos de roles, ahora lo importante es saber que en una red ningún ser humano es igual a otro y que conforme a nuestra multipertenencia, en el espacio en que nos hallemos, también asumiremos distintos roles. Por ejemplo, en la familia podemos ser participantes activos(as) (limpiamos nuestro hogar, tomamos decisiones, vamos de compras, etc.) y en el trabajo ser cuidadores(as) astutos(as) (buscamos clientela, oportunidades de negocio, financiamiento, etc.).

Propósitos y contenidos comunes

El propósito es el eje aglutinador de las personas de una comunidad. Asimismo, los contenidos que dan forma a las historias de las

personas que conforman una comunidad constituyen la historia de la misma, en este sentido, los contenidos son construidos como parte de la historia entre la comunidad y nuestras vidas.

En este orden de ideas el propósito evolucionará en la medida que dichos contenidos tomen forma y pasen a la acción. Sin historia no hay acción y sin acción la comunidad se puede desvanecer. El propósito y los contenidos darán identidad a la comunidad.

El propósito será la guía que marque el rumbo de la organización. Puede que de una comunidad y sus propósitos se generen otras comunidades con otros propósitos, sobre todo cuando estos necesitan de vida propia, dado los grados de complejidad que dichos propósitos pueden alcanzar.

Espacios

Tal como los seres humanos tenemos un cuerpo que nos contiene o nuestras casas nos albergan, las comunidades necesitan espacios que las contengan presencial y/o virtualmente.

El espacio es donde se refleja la historia tal como sucede con el cuerpo de una persona. El crecimiento, las arrugas, las canas, etc., también toman forma en una comunidad a medida que el espacio se reconoce físico, digital o híbrido.

Además, en el espacio quedan las huellas de las acciones que la comunidad ha desarrollado para compartir socialmente, generar conocimiento y valor de cambio o uso, en el caso de una empresa sus productos y servicios.

Estructuras en las redes y comunidades

Para poder dibujar y entender las estructuras de redes es necesario mirar las topologías y geometrías que dan formas arquitectónicas a las redes y comunidades. Las topologías se relacionan con las

formas que pueden tomar las redes y las geometrías con las conversaciones que se dan en la comunidad.

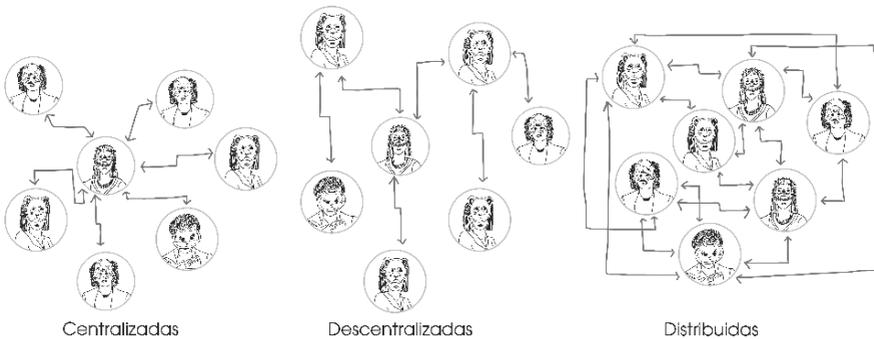
Topologías de redes: centralizadas, descentralizadas y distribuidas

Existen tres estructuras topológicas⁵⁹ de redes: las centralizadas, descentralizadas y distribuidas. Estas conviven en los espacios presenciales (físicos) y virtuales (digitales).

Red centralizada: todos los nodos, menos uno, son periféricos y sólo pueden comunicarse a través del nodo central. La caída del nodo central priva del flujo de información e interacción a todos los demás nodos.

Red descentralizada: surge por la interconexión de los nodos centrales de varias redes centralizadas. Como resultado no existe un único nodo central sino un centro colectivo de conectores. La caída de uno de los nodos centralizadores, conlleva la desconexión de uno o más nodos del conjunto de la red.

Red distribuida: todos los nodos se conectan entre sí, sin que tengan que pasar necesariamente por uno o varios centros. Desaparece la división centro/periferia y por tanto, el poder de filtro sobre la información que fluye por la red. La red es sólida ante la caída de nodos: ningún nodo al ser extraído genera desconexión.



Cuanto más distribuida resulte ser una red, más resistente, flexible e independiente será. Por el contrario cuanto más centralizada sea, más debilidades, rigidez y dependencia habrá. Si un nodo

59. Consultar glosario "Topologías de Red".

central se cae en una red centralizada, comprometerá a todos los nodos de dicha red en su estructura y relaciones.

En un sistema de actividad humana semicentralizado el efecto anterior tendrá menos impacto en la estabilidad y viabilidad de la red. Las redes virtuales contribuyen a que los sistemas de actividad humana sean más distribuidos en sus procesos de relación y flujo de información.

En una red distribuida, el concepto de resiliencia⁶⁰ relativo a una red social se podría observar como: "capacidad de la red para mantener una interacción viva ante cambios de estructura o pérdida de nodos".

Geometrías en las conversaciones de la comunidad: multilinealidad, circularidad y triangularidad

Cuando se constituyen redes, siendo estas comunidades conversacionales⁶¹ (pudiendo ser una empresa y sus emprendedores/as), las estructuras geométricas en que ocurren dichas conversaciones y relaciones pueden ser multilineales, circulares y triangulares, tanto al interior de la organización como al exterior.

La multilinealidad se refiere a la capacidad de observación de los individuos entre sus pares durante la conversación. La circularidad se relaciona con la capacidad de aceptarnos entre personas, unas a otras. La triangularidad es el eros, la seducción o la capacidad de amor y fraternidad que colocamos entre la conexión de un vértice o nodo con otros vértices o nodos.

Por ejemplo, al interior del círculo de una organización empresarial en el que todos y todas se observan, a la vez se conectan triangularmente entre la totalidad de quienes trabajan directamente en desarrollar productos y/o servicios relacionados al propósito que constituye a la empresa. De igual forma, al exterior de una empresa u organización hablaremos de la clientela que gira en torno a esos productos y servicios.

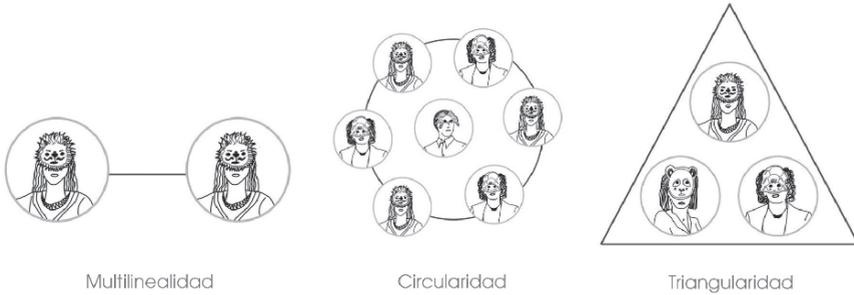
Siempre tendremos un mundo intermedio entre exterior e interior, en el caso de la empresa es la clientela y proveeduría que colaboran activamente en el desarrollo de los productos y servicios, generando altos espacios de confianza.

El límite más externo de la comunidad es la frontera entre la red y la organización. De esta forma, hay personas que entran a

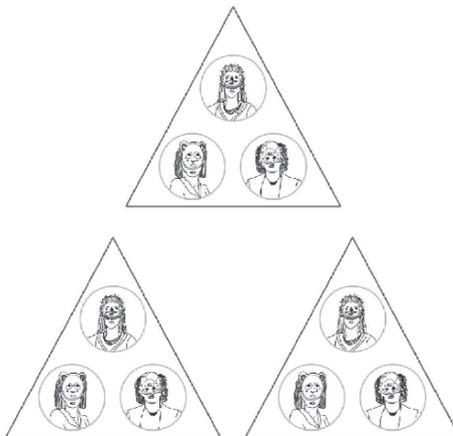
60. Consultar glosario "Resiliencia".
61. Consultar glosario "Sympoetic".

la comunidad y hay otras que salen de la comunidad a la red que no tiene límites.

Cuando hablamos de multilinealidad, circularidad y triangularidad, se da cuenta de las formas de gobernanza, grados de confianza y espacios de fraternidad (eros) que existen en una comunidad. De esta forma, esas relaciones de multilinealidad, circularidad y triangularidad generarán redes centralizadas, descentralizadas y distribuidas.



En este orden de ideas, el círculo es más integrador como espacio de igualdad y fraternidad, y si bien el triángulo nos conecta y permite generar los compromisos conversacionales en torno a la acción, tendemos a quitarle su capacidad de circularidad generando relaciones piramidales. En consecuencia, las organizaciones toman las típicas estructuras de organigramas.



Piramidal

Desde tejeRedes apostamos por recuperar las capacidades de circularidad dentro de las organizaciones, manteniendo las estructuras triangulares o en su caso piramidales, cuando estas crecen en relación a conversaciones y compromisos, tratando monitorear y regular la falta de comunicación y conversaciones que en el mediano plazo generan islas de comunidades dentro de la misma organización.

Esas islas de conversaciones organizacionales se generan por la pérdida del eros o capacidad de fraternidad y seducción. Las conversaciones activas, es decir, esas capacidades de hablar y escuchar activamente, se pierden. Como señala Osvaldo García, “no es lo mismo hablar y escuchar con Eros”. Por lo tanto, el rol de la/el Articulador/a es recuperar en las conversaciones la fraternidad y seducción para que la circularidad, triangularidad y multilínealidad se recuperen o mantengan en la organización.

Relación entre topologías y geometrías en las estructuras de redes y comunidades

Si tomamos los lazos triangulares que se desarrollan conversacionalmente o multilínealmente dentro del círculo donde se establece la energía y movimiento en torno a un propósito, podemos centralizar, descentralizar o distribuir esas conversaciones.

Será el/la Articulador/a quien al final gestione el tejer y enredar esas relaciones entre geometrías y topologías. En definitiva, el/la Articulador/a es el/la artista y arquitecto/a que mueve geometrías y topologías para que las comunidades tengan un adecuado movimiento.

Podríamos tener los siguientes casos:

- 1.** Si se producen conversaciones triangulares fraternales dentro de un círculo con un propósito claro, el/la Articulador/a tenderá a generar procesos distribuidos del trabajo en red de la comunidad. Ej. Un grupo trabajando en la elaboración de un documento compartido en internet.
- 2.** Si existen conversaciones triangulares fraternales dentro de un círculo con propósitos múltiples, el/la Articulador/a tenderá a generar procesos descentralizados del trabajo en red para fortalecer los distintos segmentos de la comunidad, generando

subcomunidades en las que se desarrollarán conversaciones más focalizadas en propósitos propios, pero que contribuirán a la consecución del propósito global. Ej. El organigrama clásico de una empresa.

3. Si se generan conversaciones triangulares no fraternales dentro del círculo y además el propósito tiende a perderse en las conversaciones, el/la Articulador/ra se inclinará a generar procesos de centralización para ordenar las conversaciones de la comunidad. Ej. El juez que decide el devenir de una familia que está en proceso de separación.

En resumen, pasaremos de la centralización a la descentralización continuamente en la medida que la confianza y fraternidad se establezcan en las conversaciones de triangulación con un propósito que se clarifica o focaliza en el tiempo. Si además, integramos procesos virtuales, podemos tender a distribuir en caso de que las conversaciones triangulares contengan altos grados de confianza y colaboración en la fraternidad, concentrando la energía en un propósito claro y focalizado en el círculo.

¿Qué es una organización?

Una organización para efectos de tejeRedes es una comunidad. Ya hemos podido apreciar que entre redes y comunidades u organizaciones existe una relación, sin embargo, son dos conceptos distintos: la red es amplia, no tiene límites y abarca todas las características del trabajo en red, en cambio una comunidad u organización es un segmento de los nodos o un grupo de personas que configuran la red y se establecen en conversaciones focalizadas entre CLEHES alrededor de un propósito claro y concreto.

Una comunidad puede ser cualquier organización y con distinto carácter: social (la familia), con fines de lucro (empresa) o sin fines de lucro (grupo de acción social o un colectivo cultural), de la salud (hospital), entre muchas otras.

Capítulo 3

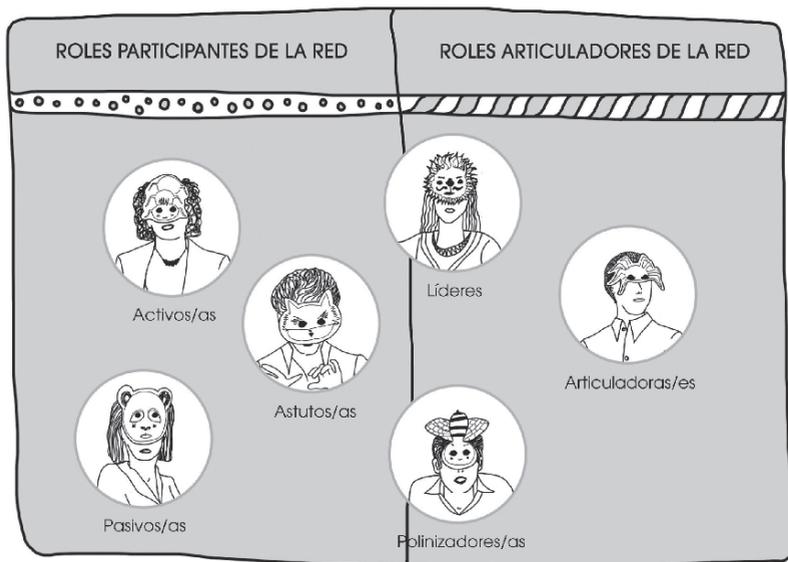
Roles y focos de participantes y Articuladores/as

Participantes y Articuladores/as

Ya comentamos que no todos/as somos iguales en las redes, no solo por tener distintos CLEHES, sino también porque asumimos roles distintos, donde, en reiteradas ocasiones, las personas con el mismo CLEHES cambian de roles en una misma comunidad y entre comunidades u organizaciones distintas.

Es importante aclarar, que una persona o CLEHES puede tener un rol o varias combinaciones de roles en la organización.

Usaremos como un mecanismo de asociación las características de participantes y Articuladores/as con las características de seres de la naturaleza: Arañas, Leones, Hormigas, Osos, Abejas y Zorros.



Llamamos roles participantes a aquellos roles que existen y le dan vida a una organización. Sin la combinación de ellos, los procesos para dar forma y acción al propósito no se consiguen. Los y las participantes se relacionan con los roles de liderar (Leones), trabajar (Hormigas), estrategizar (Osos), polinizar (Abejas) y cuidar y cultivar la astucia (Zorros) en la organización.

A quien llamamos “Articulador/ra” o “Tejedor/ra de Redes”, es un/una coreógrafo/fa que promueve que los CLEHES o Participantes de una red dancen en las conversaciones de la comunidad u organización. Además, tiene relación con la/las Araña/s de una organización.

Articuladoras/es (Arañas)

Este es un rol fundamental en la comunidad. Sin tejedores/as, la red, comunidad y organización no existen.

El de las Arañas no es un rol solitario, va acompañado con ser León, Hormiga o la misma Abeja.

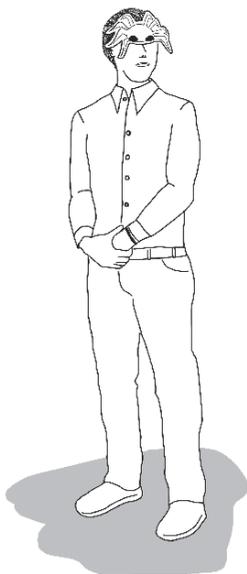
Las Arañas regulan y monitorean CLEHES. Saben quién con quién se une en la red. Además de tener la sensibilidad de reconocer CLEHES y juntarlos, son claves para formar equipos de trabajo dentro de la comunidad u organización.

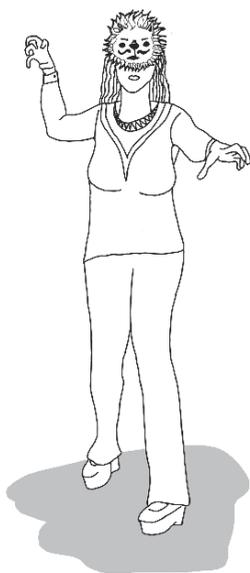
Los/las tejedores/as son Articuladores/as por naturaleza, tienen un alto sentido de lo social y conexión con lo humano. Las Arañas, a diferencia de las Abejas*, trabajan dentro de la organización y sus redes. Operan y controlan el sistema y sus lazos.

Las Arañas se sienten comprometidas con la red, a esta la promueven, vinculan nuevos/as y antiguos/as participantes, tienen una clara visión de lo que pasa en ella y cómo se va configurando.

El CLEHES de la Araña debe tener un eros muy desarrollado para juntar a unos con otros y seducirlos para llevar adelante un trabajo como equipo colaborativo.

*Las Abejas en su función de polinización, alimentan las lecturas del CLEHES, que en todo momento realiza la Araña.





Participantes líderes (Leones)

Este rol se relaciona a los Leones, dado que generalmente son líderes de espacios de confianza. Los Leones orientan y guían. En una comunidad u organización pueden existir varios Leones compartiendo el rol de liderazgo.

Los Leones impulsan constantemente a los/las participantes de la comunidad u organización a que se mantengan activos/as en la red, se encargan de motivar, de felicitar cuando corresponde, coordinan y entregan recomendaciones.

Tienen una alta habilidad empática con los/las demás participantes.

El CLEHES de los Leones tiene una historia y experiencia larga. Se les reconoce por su capacidad de seducir y lograr embarcar a los actores. Además, necesariamente deben ser reflexivos por las decisiones que tienen que tomar para la sostenibilidad o sustentabilidad de la comunidad u organización.

Ser una mezcla de: Abeja + León + Araña es generalmente el rol de unos pocos actores en la organización, sino los conflictos de la comunidad pueden ser altos. Ser León y Abeja o León y Araña, es una mezcla muy compatible para impulsar una comunidad colaborativa y distribuida a la vez.



Participantes polinizadoras/es (Abejas)

Las Abejas están relacionadas con las personas que circulan por toda la estructura organizacional o comunidad, y se vinculan con cada persona o CLEHES de la tribu colaborativa. Son curiosas, sociales, inquietas, transportadoras y comunicadoras de información.

El rol de quien es Abeja requiere de una sensibilidad especial para leer entre líneas los CLEHES de las personas y de la propia comunidad u organización.

Las habilidades de las Abejas son usadas para observar movimientos y polinizar CLEHES, promoviendo la novedad y diversidad, para que estos

se muevan al ritmo de la comunidad u organización. Las Abejas siempre entran y salen, se alejan y vuelven; a veces viajando más allá de los círculos de confianza de la comunidad u organización. Están explorando y mirando fuera del propio ecosistema, de este modo traen nuevos nodos o personas a la red, así también nutren con innovaciones y visiones a los actores que se encuentran en los espacios de confianza.

Participantes cuidadores/as y astutos/as (Zorros)

Se caracterizan por cuidar a la comunidad, la protegen de otros roles que pueden fragmentarla o aprovecharse de ciertas situaciones. Los Zorros son astutos, visionarios y experimentados. Muchas veces y a pesar de estar en comunidad, se hacen notar poco y son solitarios al momento de actuar. Generalmente no se les reconocen sus acciones.

También identifican oportunidades y se mimetizan con el medio para catalizar esas oportunidades (negocios) en la comunidad u organización.

Este rol se tiende a confundir con el de los Leones, Arañas y hasta con el de las Abejas, pero los Zorros son menos visibles que los roles anteriores y siempre están en alerta, observando el movimiento de CLEHES al interior y exterior de la comunidad u organización.

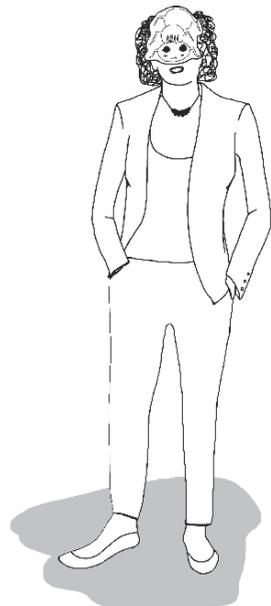


Participantes activas/os: trabajadoras/es o ejecutoras/es (Hormigas)

A diferencia de las Abejas, Leones o Arañas que aumentan el valor en la gestión de la comunidad u organización, las Hormigas dan el valor de uso a la comunidad.

Son las que trabajan para cumplir y desarrollar productos, servicios y/o proyectos. Las Hormigas tienen una historia de trabajo y esfuerzo.

Se caracterizan por conocer muy bien el trabajo que realizan, convirtiéndose en referentes por



ser prolijas en sus labores; tienen actividades específicas, las que conocen en todo su proceso, además, comprenden que son parte fundamental de la comunidad.

El CLEHES de las Hormigas es cuerpo, corazón y alma para llevar a la comunidad a ser viable en lo económico y social.

Generalmente las Abejas, Leones y Arañas son Hormigas. Si no lo fueran, no podrían entender la organización y menos darle valor.

Muchas veces es deseable que las Hormigas tengan un grado de Abejas o Leones o Arañas, sobre todo si trabajan en equipo.



Participantes pasivos/as: estrategas o reflexivos/as (Osos)

Los Osos cumplen el rol de observar, reflexionar o descansar en la comunidad. En rigor, son hábiles estrategas que generan pausas muy necesarias en una organización.

Los Osos son pasivos, equilibrados, se encargan de poner paños fríos, son conciliadores y relajados.

También Arañas, Leones, Abejas y Hormigas, tienen las características de los Osos, de lo contrario, nunca observarían la historia y operarían en el silencio del CLEHES.

Lado B de los y las participantes y Articuladores/as

Se sabe o se sospecha que cualquier actor puede cumplir a veces roles “no positivos”.



El problema es cuando “una Abeja usa su lanceta (sería su fin) o poliniza información no adecuada con actores que no corresponde, o un León utiliza su liderazgo para hacer sentir débiles a otros miembros de la comunidad, perdiendo el sentido de un verdadero líder; o la Araña muerde y envenena o une a los actores equivocadamente; o el Zorro ocupa su astucia para sus intereses personales; y la Hormiga usa su laborioso espíritu para desorganizar; y el Oso termina siendo un lastre que hay que cargar por su “pereza”. En este posible escenario, los/las participantes o Articuladores/as de la red pasan a ser destructores/as de CLEHES, promoviendo que la comunidad se fragmente y pueda quedar a la deriva.

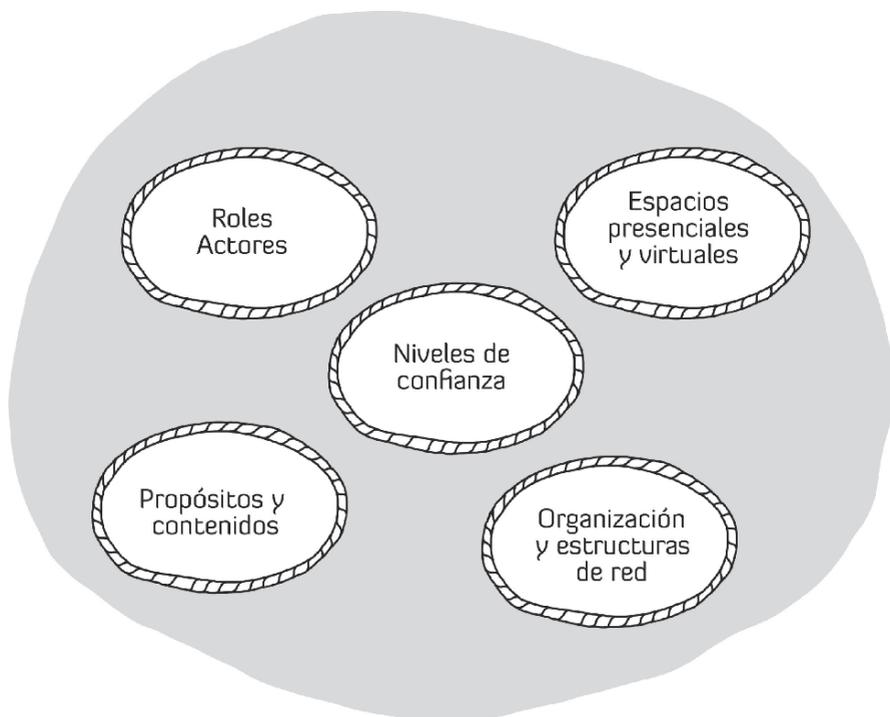
También puede ocurrir que se polarice la organización, formando pequeños caudillos que no promueven un buen que-hacer de la comunidad, hacen correr rumores y no configuran espacios para la conversación y solución de conflictos.

Focos de los/las Articuladores/as y participantes

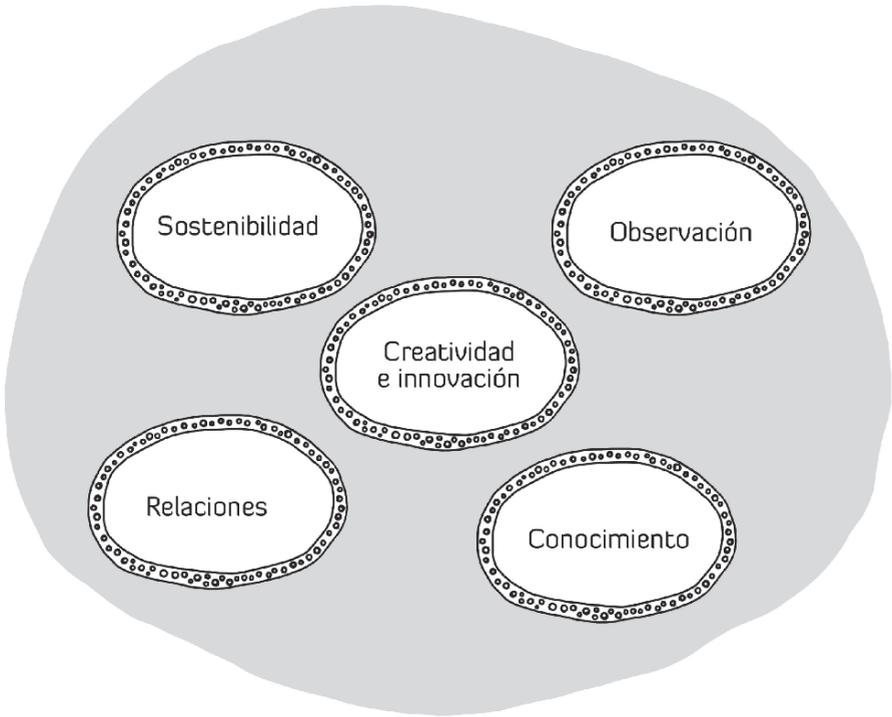
Existen ciertos focos que deben cuidar tanto quienes promueven la articulación de la comunidad u organización como también aquellos que participan.

Los/las Articuladores/as deben tener una preocupación especial sobre varios temas que ya hemos profundizado en los capítulos anteriores y que definen el funcionamiento de una comunidad u organización:

- Nivel de confianza: Eros y fraternidad
- Roles actores: Número y tipos de actores de la comunidad
- Propósitos y contenidos de interés común
- Espacios presenciales y virtuales de convivencia
- Organización y tipos de estructuras en red



Visto desde otra perspectiva, también existen focos claves para el desarrollo de las redes como parte de quienes participan de las redes; siendo el eje central -factor movilizador- de todos la creatividad e innovación, junto con el desarrollo de negocios sostenibles, inteligencia competitiva, capital social/relacional y gestión del conocimiento.



Hoy por hoy, el desarrollo de las redes virtuales permite dar un giro importante a la forma en que se desarrolla la creatividad e innovación.

Capítulo 4

El/la Articulador/ra y las tecnologías sociales

Artista y arquitecto/ta

El Articulador/ra o tejedor/ra de redes debe tener dos características muy bien definidas: (1) “artística”, que consiste en poner al servicio del bien común, sus propias capacidades para incentivar el tejido social, relacionando y conectando personas para fomentar una cultura colaborativa, y (2) la “arquitectónica”, de quienes diseñan el devenir de las comunidades en relación a conceptos y metodologías de trabajo en red. Para lo anterior, el/la Articulador/ra debe manejar una serie de temas acerca del arte tejer redes.

Networking o trabajo en red de las comunidades

Desarrollar networking o trabajar en red, es la manera en la que el/la Articulador/ra teje y enreda los movimientos y conversaciones de las personas o CLEHES de la comunidad a partir de estructuras de red topológicas y geométricas que van surgiendo conforme al propósito pretendido.

El/la Articulador/ra está todo el tiempo gestionando conversaciones a través de las personas de la comunidad, donde aplica las tres referencias claves alrededor del CLEHES:

- Observador/a en tres niveles: Auto-Observador/a de sí mismo/a, Bi-Observador/a de sus pares y Multi-Observador/a de la red.
- Gestión enactiva: Observación y acción sobre los CLEHES, conversaciones y quehaceres de la organización o comunidad.

- Sistemas de Aprendizaje en Modo 1 (SA1) y Modo 2 (SA2) en la red: en SA1 se refiere a detectar y corregir los errores de operar en la red y en SA2 se relaciona con cuestionar la operación en la red.



Temas y distinciones que maneja el/la Articulador/a

- Observar, leer y movilizar seres humanos o CLEHES enactivamente y en Modos SA1 y SA2 del Sistemas de Aprendizaje, en torno a una cultura colaborativa (cultura tejeRedes), donde la fraternidad, seducción, entre otras características nutren las conversaciones que se acoplan en torno a una comunidad u organización.
 - Cultura colaborativa (cultura tejeRedes): requiere por parte de la/el Articuladora/or dejar los egos de lado, cultivar la humildad y tener empatía.
- Conjugar la metodología de hacer redes (metodología tejeRedes) con los focos que debe monitorear y regular el/la Articulador/a en el trabajo en red: propósitos, roles, confianza, espacios físicos/virtuales y las estructuras de la red.
 - Metodología tejeRedes: Observar las etapas del desarrollo de las redes. (1) Generar y fortalecer tejido social (capital social), (2) experimentar e intercambiar conocimiento (capital intelectual) y (3) desarrollar proyectos e iniciativas (capital económico de intercambio o uso).
- Uso de Tecnologías sociales. Son las verdaderas agujas e hilos que permiten tejer la red para que esta tome forma y en su propio enredo funcione de acuerdo al propósito convocante.
- Diseñar, gestionar y equilibrar la interacción de “Espacios” + “Participantes” + “Tecnologías sociales” que activan a las comunidades.

En este capítulo y en los siguientes se profundizará sobre cada uno de estos puntos.

El viaje de la/el Articuladora/or (parte 1)

Un/una Articulador/a debe ser un observador constante de CLEHES individuales y colectivos, no basta solo con observar Cuerpos y entender Lenguajes, debe tener la capacidad de saber leer y entrar en las Emociones, escuchar Historias y hasta percibir las reflexiones que se cruzan en el Silencio de los seres humanos que conforman una comunidad en red.

Existen ocasiones en las que el/la Articulador/a debe activar más sus capacidades artísticas en cuanto a las conexiones sociales y otras veces, debe equilibrar los movimientos de la red a las lecturas que emergen desde el cruce conceptual y metodológico en que transita la comunidad y que asociamos a las capacidades arquitectónicas.

Por ejemplo, si una comunidad se halla con el ánimo bajo, se deben activar desde un punto de vista artístico las capacidades para subir el estado de ánimo de acuerdo al propósito central de la comunidad y a las acciones que se deben desarrollar en el momento para conseguir el propósito. Desde un punto de vista arquitectónico, se debe observar el movimiento de los CLEHES, teniendo lecturas finas de lo que sucede y las interacciones en el/la observador/a. Dicho de otra manera, nuestros sentidos deben estar en conexión, cruzando nuestras sensibilidades sociales con la capacidad de leer qué sucede a nivel conceptual y metodológico dentro de la red.

El uso del eros como una herramienta que alimenta la parte artística de la/el Articuladora/or y por ende moviliza la fraternidad y la cultura colaborativa, debe estar en constante movimiento, escuchando, hablando e interactuando desde el amor y la seducción. A veces, no es fácil tejer en situaciones de estrés o crisis desde el eros; en ciertas circunstancias los quiebres se

tienen que producir para limpiar energías, acciones, discusiones, etc., que se han producido en la comunidad. La comunidad en sí, es un cúmulo de acciones y emociones, que muchas veces es de felicidad y otras de dolor, los quiebres ciertas veces resultan oportunos para que la red de la comunidad se rearticule y reacomode. Nada es estático y menos si estamos articulando a seres humanos.

Tal cual el/la Articulador/a teje el equilibrio de la red, en ocasiones debe tensionar y en otras relajar la red en la comunidad; así pues, a veces deberá cortar ciertos nodos que estén mal acomodados en la red.

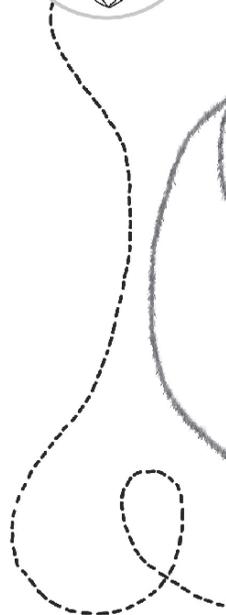
El tejer es un arte, la máxima expresión de un/una Articulador/a es cuando no está y la invisibilidad logra mágicamente que la comunidad se articule por su propia sinergia, es decir, se enreda con base en ciertas arquitecturas que ya están funcionando y en relaciones sociales que se acoplan entre el eros de un CLEHES y otro.

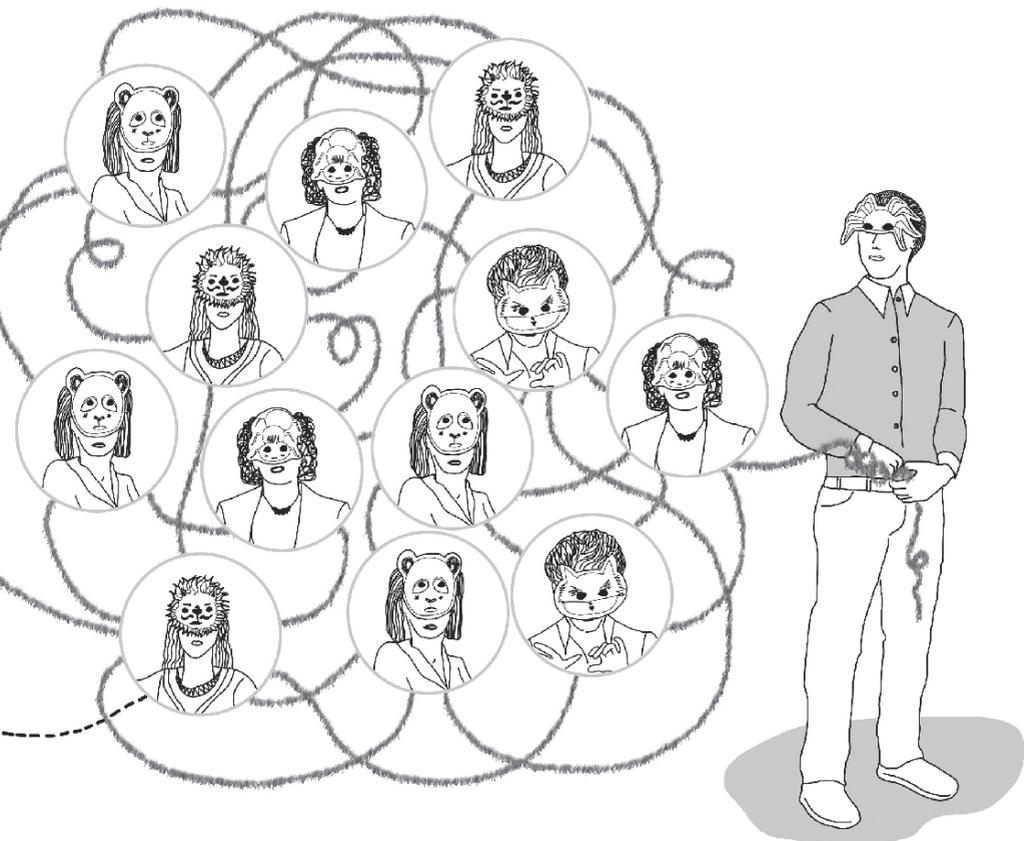
Articular: relación de tejer y enredar

Definición de tejer: formar en el telar un tejido con la trama y la urdimbre.

Definición de enredar: enlazar, entretejer, enmarañar una cosa con otra. Acciones que tienen un significado parecido pero distinto.

Tejer implica que el/la Articulador/a diseña y entrelaza a su propio/a observador/a de artista y arquitecto con los seres humanos que se encuentran en un espacio definido, implementando tecnologías sociales que permitan desarrollar acciones para movilizar a la comunidad en su estructura de acuerdo al propósito, identificación de roles y grados de confianza. Enredar es la acción concreta que se produce después de tejer, es el arte y arquitectura puesto al servicio de la comunidad, para que viva y se movilice.





En resumen, se enreda cuando las acciones se conjugan sin la presencia sistemática de la/el Articuladora/or y gracias a la propia capacidad de la tecnología social para sostener el proceso del sistema y la comunidad. Lo anterior no implica que el “enredo” resulte siempre positivo y en consonancia con los objetivos. Algunas veces el enredo puede ser fatídico para la comunidad si no se regula y monitorea en sí mismo y con la observación de la/el Articuladora/or.

Tecnologías sociales: filtros y amplificadores de sistemas

Las tecnologías sociales⁶² son aquellos canales que nos permiten conectar el trabajo en red de la comunidad. En general, las tecnologías sociales se definen como cualquier artilugio presencial o virtual que permite a los miembros de una comunidad realizar networking.

Así como cuando un/una Articulador/a observa a una comunidad se están mezclando dos sistemas con complejidades distintas, del mismo modo, cuando una comunidad se enfrenta a otras comunidades a veces con distintos propósitos, se producen desbalances de complejidad.

Cuando hablamos de variedad o complejidad nos referimos al número de estados que se presentan en un sistema o en nuestro caso, en una comunidad. Por ejemplo:

- Si quien articula es una sola persona, presenta una complejidad de uno.
- Una comunidad o grupo de trabajo en una empresa si tiene cinco personas, tiene una complejidad de cinco.



- VARIEDAD +

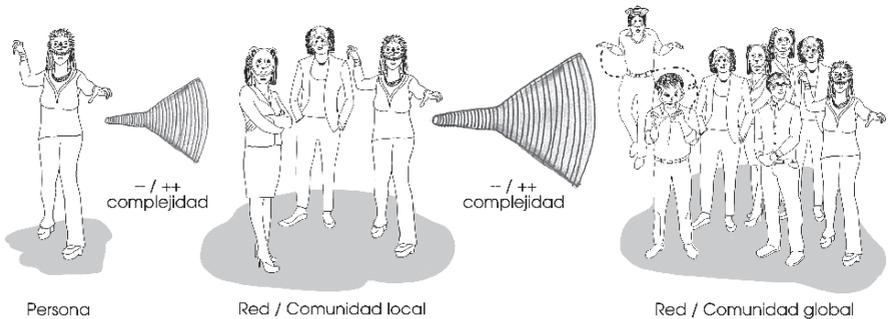
- Una empresa si tiene 1.622 trabajadores/as tendrá una complejidad de 1.622.

Si el/la Articulador/a es el Gerente de la empresa, el grupo de cinco sería el área de producción y los 1.622 trabajadores/as son vendedores/as, contables, técnicos, etc., la pregunta es: ¿cómo interactúan estos tres sistemas para que se tejan y enreden? La respuesta es fácil y compleja a la vez.

Necesitaremos de filtros y amplificadores⁶³ para dar cuenta de una ley en el mundo de los sistemas, que permita equilibrar sistemas.

La ley de variedad de Ashby⁶⁴ dice: "Solo la variedad absorbe la variedad" o interpretada: dos sistemas de actividad humana o redes, tenderán a igualar sus capacidades de complejidad para poder convivir y ser viables en el tiempo. Es el caso de una empresa y su interacción con el mercado a través de la oferta y demanda de productos y/o servicios.

Para que dos sistemas se absorban, es necesario incluir tecnologías sociales que actúen como filtros y amplificadores de los sistemas que se conectan.



- VARIEDAD +

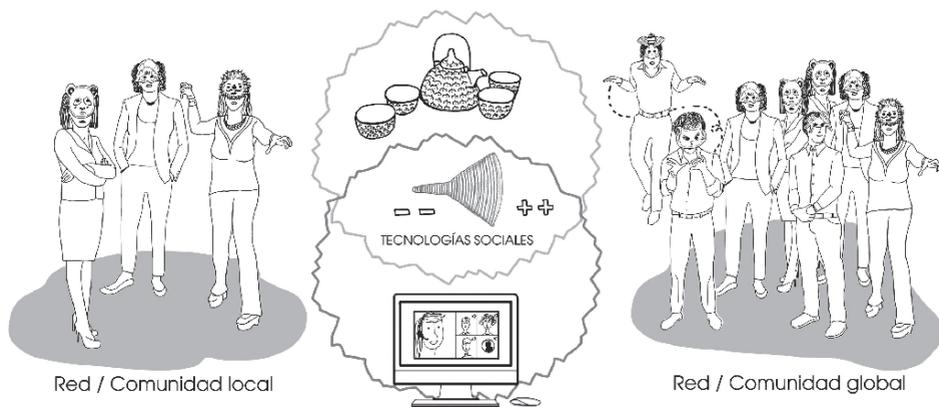
En el ejemplo, el/la Articulador/a podría ocupar un sistema como Facebook para comunicarse con los 1.622 trabajadores/as de la empresa y podría a la vez utilizar una oficina y una mesa circular para trabajar con el grupo de cinco personas.

Como ya hemos mencionado en varias ocasiones, las tecnologías sociales pueden ser presenciales (físicas) y virtuales (digitales), o podemos tener combinaciones híbridas cuando empleamos tecnologías sociales presenciales y virtuales.

La empresa de 1.622 trabajadores/as también se enfrenta al mercado, donde en mayor medida existen complejidades desbalanceadas, dada la cantidad de agentes que conforman un mercado. Entre la empresa que es de menor complejidad y el mercado que presenta una alta complejidad, si no se diseñan y ocupan las tecnologías sociales adecuadas se producirá un desequilibrio fuerte, impidiendo a la empresa invitar, motivar y cautivar clientela en su propia comunidad en virtud de los productos y servicios que esta ofrece.

Por ejemplo, para escuchar e interactuar con el mercado podemos hacer uso de encuestas y estudios de mercado (filtros), planes y acciones de marketing (amplificadores), etc.

En otras palabras, la sostenibilidad de una comunidad es muy compleja y depende de las habilidades de la/el Articulador/a or como de otros roles (líderes, trabajadores/as, estrategias, astutos/as, polinizadores/as) para mantener en funcionamiento el sistema, siendo esa sostenibilidad un arte en sí.



El viaje de la/el Articuladora/or (parte 2)

Sabemos que el/la Articulador/a debe estar todo el tiempo observando el CLEHES, tejiendo y enredando. Por otro lado, debe mantener en equilibrio el uso de conceptos y metodologías que le permitan tejer y enredar en torno a los componentes que definen los movimientos y formas que toma la comunidad.

Las columnas sobre las cuales se apoya y se solidifica la estabilidad de una comunidad son el manejo del espacio, la relación con los/las participantes y el uso de tecnologías sociales adecuadas. Todas en su conjunto, configuran el primer termómetro o monitoreo que nos indicará el estado y movimiento de la comunidad en relación a sus capacidades para ser tejida y enredada por el/la Articulador/a.



Generalmente, podremos tener los siguientes estados de situación a regular según el monitoreo o estado de los componentes:

- Si existe un equilibrio interior (concentración de la energía) entre los componentes de participantes, espacio y tecnologías sociales, el/la Articulador/a casi puede ser invisible ante el proceso

de enredo de la comunidad, ya que el tejido está muy bien definido.

- Si existe un estrés externo (ebullición de energías) entre los componentes de participantes, espacio y tecnologías sociales, el/la Articulador/a debe asumir con fuerza el tejido de las personas que forman parte de la comunidad, desde el manejo artístico y arquitectónico de las tecnologías sociales usadas, el uso del espacio en todas sus posibilidades y el cuidado de cada participante. En este caso, se requiere un/una Articulador/a con un uso conceptual y metodológico intenso y con un buen manejo de las energías para subirlas o bajarlas según sean las intensidades de la comunidad.
- Si existe un desequilibrio entre los componentes de participantes, espacio y tecnologías sociales, el/la Articulador/a deberá reformar uno o dos de los componentes para compensar el nivel bajo de un componente. Casos:
 - A veces podemos tener espacios de trabajo no adecuados que harán que los/las participantes bajen sus intensidades, las tecnologías sociales tendrán que ser las que levanten el movimiento de la comunidad.
 - Otras veces, tendremos participantes bajos en intensidad que necesitarán de un buen espacio de trabajo y un uso adecuado de tecnologías sociales para movilizar a la comunidad.
 - Por último, podemos encontrar que el uso de las tecnologías sociales no resulte ser el adecuado en su intensidad (el/la Articulador/a pasa por bajas intensidades), el espacio y los/las participantes tendrán que estar a un muy buen nivel para que la comunidad se mueva.

Las conversaciones que permiten tejer y enredar a la comunidad, deben estar centradas en el propósito y los contenidos que dan forma al mismo y que convoca a las personas a ser parte de la comunidad. Si el/la Articulador/a observa que los CLEHES no se mueven y que no existe eros o pasión respecto al propósito, es necesario ajustar las conversaciones desde el diseño del CLEHES. Este factor es clave, sin propósito, la comunidad no tiene dirección y existe la posibilidad que se desvanezca. En los inicios no se necesitan propósitos tan grandes, basta con definir el *para qué* o la posibilidad de la búsqueda de ese *para qué*.

Asimismo, una comunidad con muchos propósitos, abundancia de contenidos y metas, puede sufrir parálisis en su movimiento por falta o exceso de seres humanos frente a la propia complejidad del propósito. De esta forma, emergen las posibilidades de centralizar, descentralizar o distribuir la estructura de redes de la comunidad, generando más flexibilidad o inflexibilidad de la misma. Es probable que cuando se pierda el propósito, el/La Articulador/a centralice las conversaciones y en la medida que estas fluyan podrá descentralizar presencialmente y distribuir virtualmente las conversaciones que generan acción y movimiento en la comunidad.

Como ya hemos mencionado anteriormente, la comunidad genera conversaciones que se mantienen en tres figuras geométricas básicas en su estructura: multilineales, circulares y triangulares. Generalmente las conversaciones pueden tender a desviarse del propósito de concentración del círculo, en este caso, el/La Articulador/a tendrá que redirigirlas al centro, así como las interacciones que se dan entre las personas cuando se establecen triángulos en los que las conversaciones con y sin eros pueden marcar la diferencia para la estabilidad del círculo en su armonía, o propician la generación de islas por egos o diferencias sustanciales. La estabilidad de la fraternidad y las acciones prometidas desde las conversaciones, son claves para generar la confianza suficiente entre las relaciones uno a uno que se dan multilínealmente de ida y vuelta.

Es importante observar que en la comunidad nadie es igual, por las estructuras de los CLEHES, en especial por las historias que de cada persona emerge, según el dominio o comunidad en el que interactúe. De esta forma, algunos/as tendrán roles de líderes, a otros/as solo les gustará trabajar en torno a los focos del propósito, a otros/as meditar y planificar estrategias para alcanzar dicho propósito, y a algunos/as les interesará más polinizar y/o buscar recursos y/o oportunidades fuera de la comunidad. El rol más particular es el de la/el Articuladora/or para tejer y enredar en torno al propósito.

Ahora bien, las tecnologías sociales estarán condicionadas si el dominio donde convive la comunidad es en el espacio presencial o virtual o ambos. El espacio es el territorio limitado donde ocurren los movimientos de la comunidad; entre más extenso,

más energía y recursos se necesitarán para mantenerlo. El equilibrio entre el uso del tiempo, el número de participantes, alcance del propósito y cantidad de contenidos y actividades en relación a tecnologías sociales, puede estresar el uso del espacio presencial, virtual o híbrido si estos son complejos.

Por último, el/la Articulador/a debe movilizar constantemente los procesos de desarrollo de redes en la comunidad o con base en la metodología tejeRedes, buscar un equilibrio entre la generación de tejido social, intercambio de conocimiento y generación de valor de uso o cambio. Lo anterior hace que la comunidad transite entre la confianza (menos y más), los espacios de creatividad (mayor y menor) y la propia estructura organizacional (flexible y rígida).

La confianza es el resultado de todo el proceso anterior para lograr mantener la coherencia y estabilidad de la comunidad como si habláramos de la fuerza de gravedad que mantiene a los miembros de la comunidad en sus distintos niveles, puesto que tendremos miembros que pertenecen a la comunidad que tendrán menores grados de confianza y otros con mayores grados de confianza. En general, estos últimos serán parte del equipo motor y en la medida que la confianza baja, disminuyen también los compromisos, conversaciones y acciones en relación a la comunidad.

Articulando identidades y microidentidades en las comunidades

El/la Articulador/a mueve una comunidad en torno a un propósito y esa comunidad desarrolla una identidad como tal. La identidad se desarrolla en la propia historia de los tejidos de la comunidad. La identidad se transforma a partir de las acciones ejecutadas y que permiten que la comunidad se mueva.

La identidad de una comunidad dependerá también de las microidentidades de los CLEHES de cada miembro de la propia comunidad, siendo el devenir de esas microidentidades las propias historias de las personas que forman parte de la comunidad. De esta forma la cultura de la comunidad u organización tomará forma.

Capítulo 5

Cultura y metodología tejeRedes

¿Para qué cultura y metodologías de trabajar en red?

Desarrollar redes es un arte y como todo arte requiere una cultura y técnicas para que el ser humano o el/la artista dé forma a ese arte. De igual manera los seres humanos que son el eje de las redes, requieren de técnicas o, para el caso de las redes, de “cultura”, “conceptos”, “metodologías” y “tecnologías sociales” para que las comunidades tomen forma y resulten sostenibles en el tiempo.

En los capítulos anteriores, se realizó un vasto análisis conceptual sobre las redes, comunidades y organizaciones y todos los elementos que rodean el trabajo en red, en particular sobre el ser humano (CLEHES), el/la Articulador/a entre otros temas.

Cuando nos preguntamos ¿para qué trabajar en red?, la respuesta al inicio de este libro fue:

“si queremos un mundo nuevo, es necesario proyectar un mundo con nuevas oportunidades. Para esto tenemos que cambiar el modelo de la competencia desleal y pasar a modelos de trabajo en red que se basen en la seducción, confianza y creatividad”.

Si nos volvemos formular la pregunta con un matiz más específico ¿Para qué cultura y metodologías de trabajar en red?, al igual que en la pregunta anterior, la respuesta es simple y compleja a la vez.

“Si queremos ser agentes de cambios para modificar lo que existe y funciona, no solo tenemos que estar inspirados y tener la energía para hacerlo, necesitamos una cultura, conceptos, metodologías y tecnologías sociales de trabajo en red, que nos permitan movilizar comunidades empoderadas que accionen el cambio”.

Lo anterior puede suceder en cualquier comunidad o estructura social con un propósito, desde un centro vecinal, cultural, una empresa y hasta en la administración de un gobierno. El impulsar la seducción, construcción de confianza, la creatividad y otra serie de factores que impulsan el devenir de las redes, necesita de metodologías claras que permitan sostener el proceso de trabajo en red.

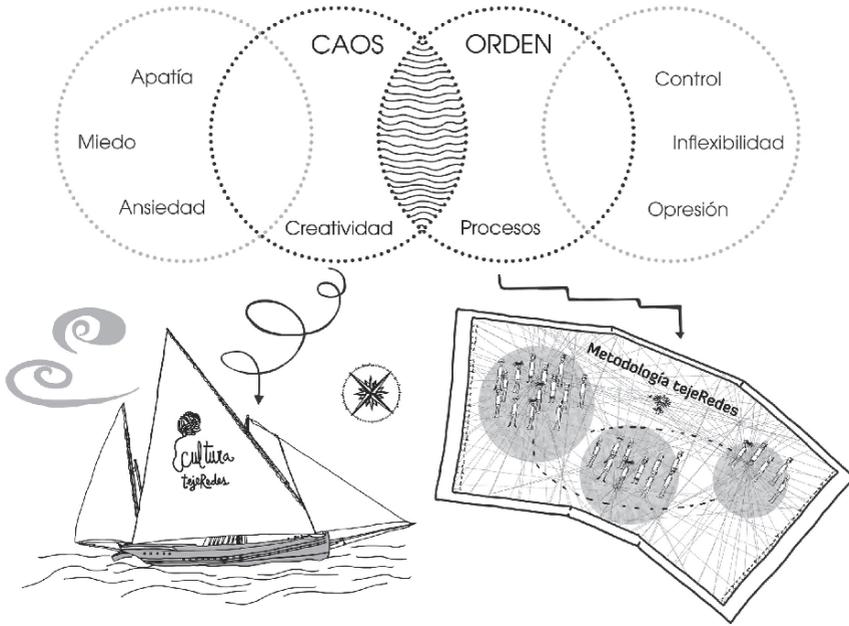
Caos y orden para el trabajo en red - Proceso caórdico

Ya lo enunciamos en el inicio de este libro, que las palabras caos y orden, nos llevan a explorar el concepto del proceso caórdico⁶⁵, que se relaciona con que toda acción, como es el trabajo en red, puede transitar entre el caos y el orden. Si nos vamos (ver figura caórdico) muy a la derecha, estableciendo muchas reglas y control sobre un proceso, encontraremos que las acciones serán difíciles de llevar adelante por falta de flexibilidad o extrema rigidez. Si nos posicionamos muy a la izquierda sin definir los puntos mínimos que requiere la acción generamos apatía e incertidumbre o simplemente destrucción.

El concepto caórdico es aplicable al trabajo en red y a las acciones que movilizamos para que las colaboraciones emerjan en las organizaciones desde espacios de creatividad, fraternidad, etc. y acciones definidas en procesos metodológicos para el trabajo en red. De igual forma el conjunto metodológico entre fomentar una cultura colaborativa o lo que llamaremos cultura tejeRedes que promueve el lado artístico de la/el Articuladora/or y el diseño e implementación de procesos desde la metodología tejeRedes que impulsa el lado arquitectónico de la/el Articuladora/or.

65. Consultar glosario “Proceso Caórdico”.

caórdico



La ley de movimiento de las redes

La ley de movimiento de las redes es como la fuerza de gravedad, es una ley que existe naturalmente. Esta ley da cuenta de la relación entre confianza y colaboración que desemboca en la generación de procesos de fraternidad.

El movimiento de las redes es provocado por una energía invisible, que permite que la colaboración que establecemos en un momento determinado, se devuelva en un tiempo posterior en forma de otra colaboración, como un bumerán o como la fuerza natural que nos empuja para avanzar naturalmente en la vida, sin que necesariamente existan explicaciones lineales para la causa y efecto del resultado de esa colaboración.

En definitiva, la colaboración es una acción que genera confianza y por lo tanto, los espacios de fraternidad se multipli-

can en las relaciones que establecemos, sobre todo cuando se focalizan en el propósito de una comunidad.

Cultura tejeRedes

Hemos llamado cultura tejeRedes a la tierra y abono necesario que debe tener el trabajo en red para que resulte colaborativo, es decir, hablamos de una cultura colaborativa donde se comparte, se establecen conexiones de fraternidad, etc.

Para explicar la cultura colaborativa es necesario entender que esta funciona desde los procesos de caos del proceso caótico. La cultura colaborativa no se puede establecer desde un reglamento como valor y significado de los acoples y conexiones entre las personas.

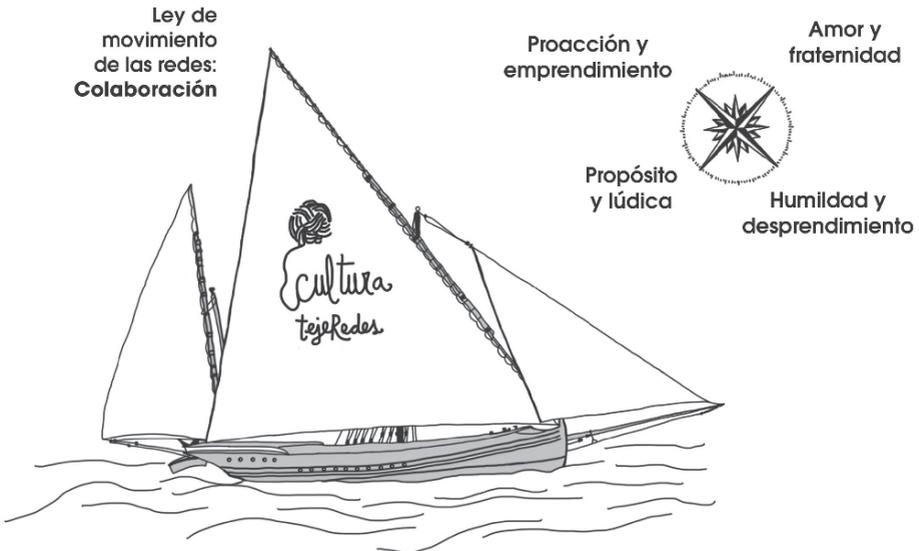
La cultura tejeRedes se entiende como un barco navegando por las aguas del mar de conexiones humanas. Una característica especial de este barco es que las velas se ven infladas por el viento de la ley de movimiento de las redes. En la medida que el/la Articulador/a y los/las participantes de la comunidad en el barco levantan velas, la navegación toma rumbo sin mediar esfuerzos físicos o mandatos de terceros.

En una cultura tradicional y con bases taylorianas, las velas son reemplazadas por los remos, donde los/las participantes de la comunidad hacen avanzar el barco con su esfuerzo físico y el/la Articulador/a y/o líder marca el paso: uno, dos y tres, gritando: "remen más fuerte" y marcando el rumbo. Cuando un participante se cansa, se baja del barco, en ese momento el/la Articulador/a debe buscar un reemplazante u ofrecer más zanahorias o garrotes según las normas administrativas.

En la cultura colaborativa el barco avanza por cuatro ejes que hacen que la ley de movimiento de las redes, generen acción en red:

- En la proa (parte delantera del barco), siempre se debe tener la fraternidad (eros y amor) como la punta de lanza que genera que personas o CLEHES se conecten, acoplen y cohesionen. Ya hablamos que el eros es como el pegamento en las redes. Sin fraternidad la comunidad no existe.

- En la popa (parte posterior del barco), el timón siempre debe estar en dirección al propósito, de esta forma si se desvía o cambia el/la Articulador/a siempre está monitoreando y regulando el movimiento y dirección del barco. Además ese movimiento del barco tiene que ser lúdico en torno al propósito. Si el trabajo en red no es entretenido en torno al propósito y sus contenidos, las personas terminarán aburriéndose y desembarcarán para irse a otra comunidad y barco.
- En el estribor (lado derecho del barco), nos encontramos con la proacción y emprendimiento, es decir con la capacidad de provocar que las cosas pasen para que otros también participen, pero no en la lógica tradicional del emprendimiento 7X24 (7 días y 24 horas), sino en la lógica de empujar la primera pieza del dominó para que el resto de los/las participantes reaccionen.
- En el babor (lado izquierdo del barco), la humildad y desprendimiento son claves para mantener el equilibrio del estribor. Es importante dejar los egos fuera de la comunidad y sumar desde el entendimiento que nada de lo que hacemos es aprovechable para el beneficio personal. El desprendimiento da cuenta de dejar que todas y todos sean partícipes y disfruten del bienestar y cooperación en torno al propósito.



Cuando las aguas del mar se agitan por las tormentas, serán estos cuatro ejes los que mantendrán el barco en su línea de flote, siendo claves para que no naufrague, la suma de la humildad y proacción o emprendimiento + desprendimiento, manteniendo el timón en el propósito de manera lúdica y avanzando como resultado de la fraternidad y el viento de las leyes del movimiento de las redes.

La cultura tejeRedes es clave para mantener esa colaboración, los cuatro ejes anteriores junto con la ley de movimiento de las redes, no son un invento o descubrimiento nuevo. La idea de llamarla cultura tejeRedes, se refiere a las conversaciones que desarrollan el/la Articulador/a y las/los participantes para trabajar en red colaborativamente.

Metodología tejeRedes

Como contrapartida al caos, es necesario cierto orden o procesos para que el trabajo en red colaborativo se pueda desarrollar a través de una metodología.

Para aplicar la metodología tejeRedes, por un lado es necesaria una persona, institución u organización articuladora, con características para promover, levantar redes, impulsar, incubar y acelerar nuevas organizaciones en red. Por otro lado, es necesaria la existencia de participantes, que resulten ser líderes (futuros/as Articuladores/as), actores activos/as y pasivos/as, polinizadores/as y cuidadores/as astutos/as.

La metodología tejeRedes contiene las siguientes características:

- Procesos para desarrollar redes colaborativas.
- Valor o capital social; Valor en el conocimiento, experiencia o capital intelectual; y Valor o capital económico, de uso o cambio.
- Tecnologías sociales presenciales y virtuales.
- “Articuladores/as” que promueven, levantan redes, impulsan, incuban y aceleran nuevas organizaciones en red.

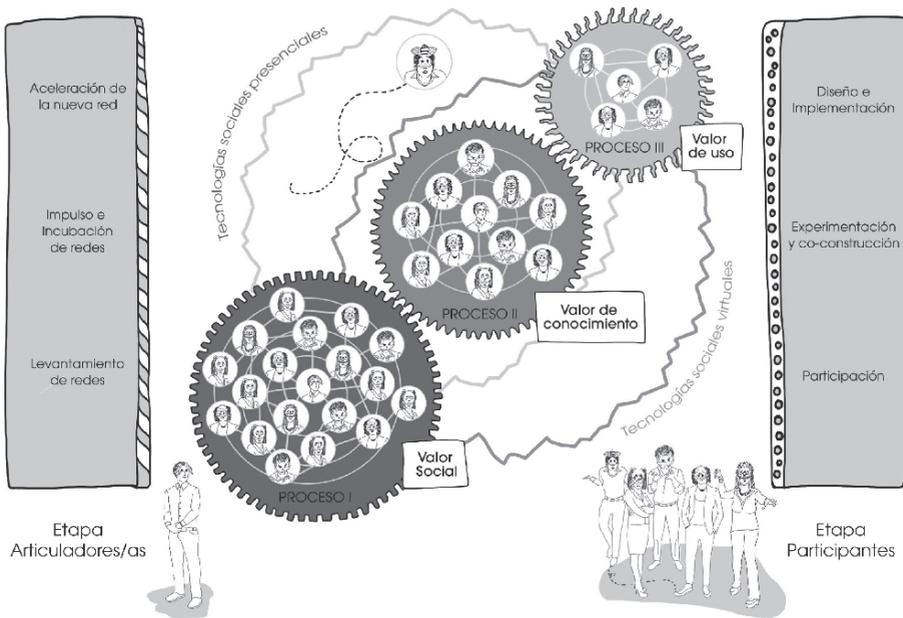
- “Participantes” que están inmersos en redes y que generan nuevas organizaciones a través de comunidades u organizaciones.
- Niveles de confianza, creatividad, estructuras, tiempo.

La metodología establece una doble dualidad de procesos en su diseño e implementación, la primera, entre las etapas y la segunda, entre redes presenciales y virtuales, donde el cruce establece los siguientes procesos:

Proceso I: Participación y levantamiento de la comunidad.

Proceso II: Experimentación, co-construcción, impulso e incubación de las comunidades.

Proceso III: Diseño, implementación y aceleración de organizaciones.



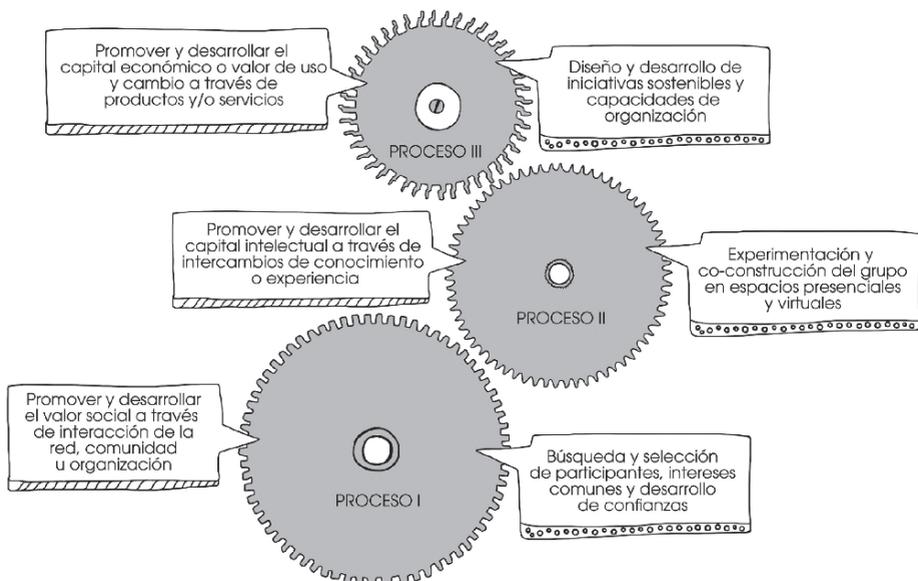
Cada proceso anterior puede ser implementado en sectores productivos (para redes horizontales, verticales o de clusters) o sectores sociales entre otros. Sólo es necesario adaptar los alcances de los objetivos

según las etapas de los procesos y, sobre todo, desde la mirada de quien promueve el desarrollo de la red: El/la Articulador/a.

También es importante resaltar que no existe un proceso inicial y final, la metodología no es lineal, a veces una comunidad puede iniciar su germinación en el proceso III o I o II; el orden no es lo importante, lo relevante es que una comunidad pueda tener activados los tres procesos como características de un trabajo en red colaborativo.

Objetivos de los procesos metodología tejeRedes

Los objetivos para cada proceso tienen dos miradas, según las que tengan las/los participantes en el proceso o la que promueva e impulse el/la Articulador/a.



Para el Proceso I, "Participación y levantamiento de la comunidad" se tienen los siguientes objetivos:

- Desde la mirada de los/las participantes: se tiene que establecer la búsqueda y selección de participantes, en base a intereses comunes para provocar el desarrollo de confianza.

- Desde la posición de la/el Articuladora/or: se tiene que promover y desarrollar el valor o capital social a través de la interacción de la red y comunidad u organización.

Para el Proceso II, denominado “Experimentación, co-construcción, impulso e incubación de las comunidades” se esperan los siguientes objetivos:

- Desde los/las participantes: se busca la experimentación y co-construcción del grupo en espacios presenciales y virtuales donde la comunidad u organización pueda participar para conocerse y afianzar confianza.
- Desde el/la Articulador/a: se busca promover y desarrollar el capital intelectual a través de intercambios de conocimientos o experiencias entre participantes de la comunidad u organización.

Para el Proceso III, “Diseño, implementación y aceleración de organizaciones” se buscan los siguientes objetivos:

- Desde la relación de los/las participantes: se necesita el diseño de iniciativas sostenibles a través de productos o servicios colaborativos con la comunidad y el territorio donde interactúan y las capacidades necesarias para implementación y funcionamiento de la organización.
- Desde las preocupaciones de la/el Articuladora/or: se espera promover y desarrollar el capital económico o valor de uso y cambio, a través de productos y servicios para la red y comunidad u organización.

Características de los procesos

Cada uno de los procesos presenta características que junto a los objetivos plantean una coherencia sistémica para que la comunidad trabaje en red colaborativamente.

Existen acciones y dinámicas que activarán más de una característica o proceso a la vez, lo significativo es saber que esas características permean la identidad con la cual la comunidad es identificada por sus participantes en torno al propósito.

Características Proceso I: capital social, relaciones y participación:

- Sumar socialmente a los actores o CLEHES, utilizando herramientas y dinámicas que permitan cautivar y filtrar a los/las participantes que buscan en las redes mecanismos para potenciar sus intereses individuales.
- Desarrollar actividades a través de herramientas y dinámicas (tecnologías sociales) que permitan filtrar y posicionar a los/las participantes en las redes y el desarrollo de espacios de confianza social.

Características Proceso II: capital intelectual, conocimiento y experiencia:

- Promover acciones piloto que empiecen a perfilar la micro-identidad de la red en relación a los intereses que unen a los/las participantes de la misma.
- Desarrollar y asesorar a la red en su proceso de incubación y en función de los intereses que quieren desarrollar los/las participantes o CLEHES de la misma comunidad.
- Desarrollar acciones que respondan a los intereses de conocimiento de la comunidad.

Características Proceso III: capital económico, de uso o cambio:

- Desarrollar un plan con acciones en torno a algún interés o propósito que permita generar uno o un conjunto de producto(s) o servicio(s) con valor económico, de uso e intercambio.
- Acelerar e independizar la red en una nueva comunidad u organización con o sin fines de lucro o seguir madurando la comunidad existente para que evolucione en el tiempo.

Características Articuladores/as y participantes

En relación a el/la Articulador/a, para aplicar la metodología tejeRedes es necesario una persona, institución u organización promotora, con características de Articulador/a y polinizador/a, para promover, levantar redes, impulsar, incubar y acelerar nuevas organizaciones en red.

El/la Articulador/a tiene que tener la capacidad de observar CLEHES (auto Observación, Observación de Interacción de CLEHES y Observación de redes de CLEHES) como también, a través

de conversaciones, afectar el movimiento de los CLEHES en la acción de la red.

En relación a los/las participantes de la primera etapa del proceso, no necesariamente deben tener claridad sobre una iniciativa, proyecto o propósito, pero sí capacidad de relacionarse socialmente y de emprendimiento.

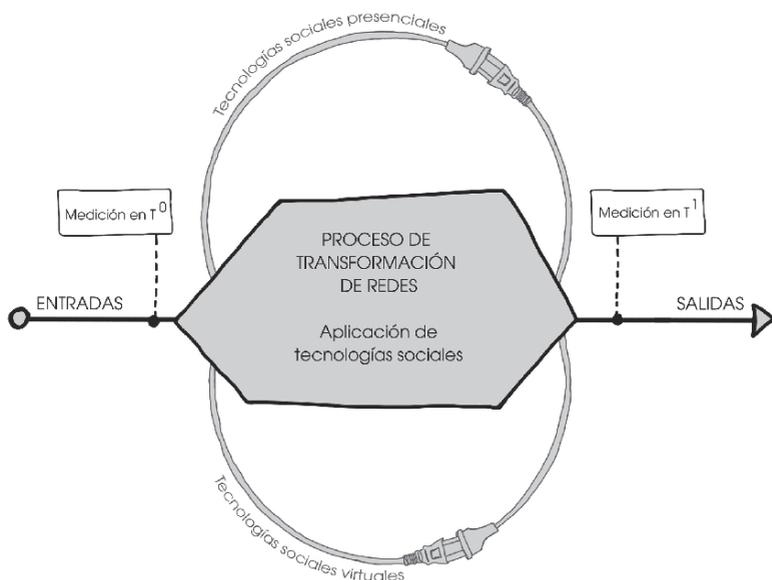
Los/las participantes de etapas superiores deben tener claridad respecto de alguna iniciativa o proyecto a través de intereses y conocimientos comunes.

También es necesaria la existencia de participantes, que resulten ser líderes (futuros/as Articuladores/as), actores activos y pasivos, polinizadoras/es, cuidadores/as y astutos/as.

Es importante recalcar que para trabajar en red colaborativamente debe existir el rol de los/las Articuladores/as en la comunidad u organización.

Medición de los Procesos

Para poder medir los procesos es necesario entender que cada uno tendrá entradas y salidas como si cada proceso fuera una caja donde suceden cosas. El suceder se explica por la aplicación de dinámicas o tecnologías sociales presenciales y virtuales que permitirán que las entradas se transformen en procesos de



articulación de redes de acuerdo a las características de cada proceso.

De esta forma es necesario medir en algún inicio temporal y al final del proceso, estableciendo indicadores que permitan monitorear y regular los procesos que se configuran en la comunidad o redes presenciales y virtuales.

Las mediciones de los procesos tradicionalmente se establecen a través de índices numéricos. Desde tejeRedes queremos incentivar mediciones gráficas o visuales que no den cuenta de indicadores objetivos, sino más bien subjetivos, ya que el trabajo en red en una comunidad no es un conjunto binario de ceros y unos (0 y 1) sino de acoples conversacionales de CLEHES o personas.

Tecnologías sociales en los Procesos

Anteriormente ya se planteó que, para que los sistemas pudieran conversar (por ej. dos personas) era necesario el uso de tecnologías sociales, las cuales se asemejan a las agujas e hilo, que nos sirven para tejer las redes en una comunidad o en su efecto, las herramientas que permiten el trabajo en red de las personas que conforman el sistema de una comunidad.

Para cada etapa de proceso el/la Articulador/a necesitará definir tecnologías sociales o agujas e hilos específicos y acorde a los objetivos y características del proceso o procesos activos de la metodología tejeRedes, como también los cinco focos que definen la acción de articulación en la comunidad: (1) Eros, fraternidad y grados de confianza, (2) Número y tipos de actores de la comunidad, (3) Propósitos y contenidos de interés común, (4) Espacios presenciales y virtuales de convivencia y (5) Tipo de estructuras en red y comunidad.

Si colocamos como referencia los espacios presenciales y virtuales, podemos tener un sinnúmero de tecnologías sociales (herramientas y dinámicas presenciales y/o virtuales) para tejer en red la comunidad. Estas tecnologías se pueden focalizar por procesos o ser transversales independiente del proceso.

Tecnologías sociales presenciales:

- Articulaciones individuales o grupales (círculos de conversación, Café Redes, fiestas y otros).

- Mapeo presencial (Enredómetro, Colaborómetro, Animómetro, Confianzómetro y otros).
- Métrica presencial (estados de ánimo, niveles de confianza y colaboración, nº de conexiones de intereses, entre otros).

Tecnologías sociales virtuales:

- Articulando y compartiendo (Correo + Contactos + Tareas + Calendario + Chat y VozIP + Documentos online + Imagen + Vídeo y otros).
- Articulando y conectando redes sociales (Web/Blog + RSS + Facebook + Twitter + LinkedIn + Google+, otros).

Tecnologías sociales presenciales

Tecnologías sociales virtuales

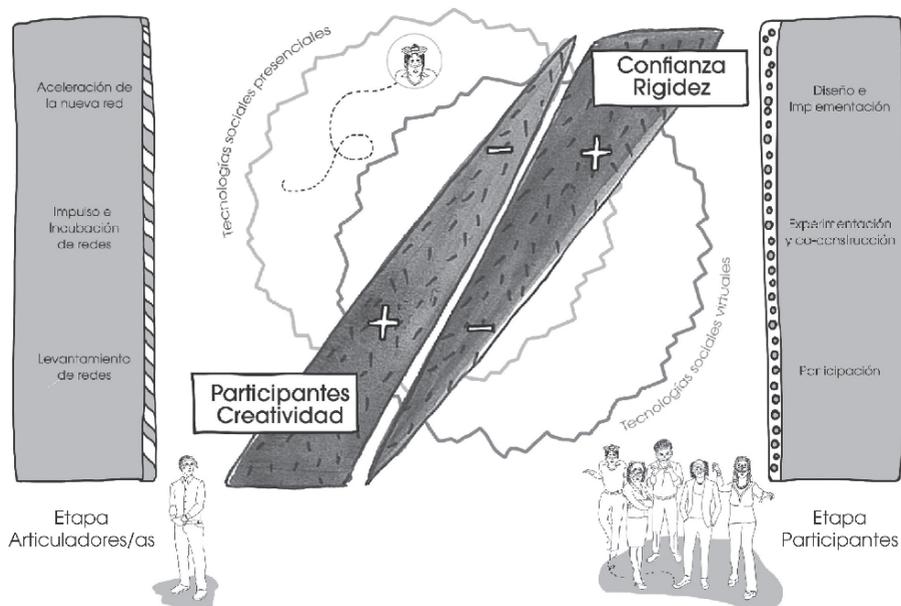


Capítulo 6

La confianza y otras características de la cultura y metodología tejeRedes

Número de participantes, desarrollo de confianza, creatividad y estructuras

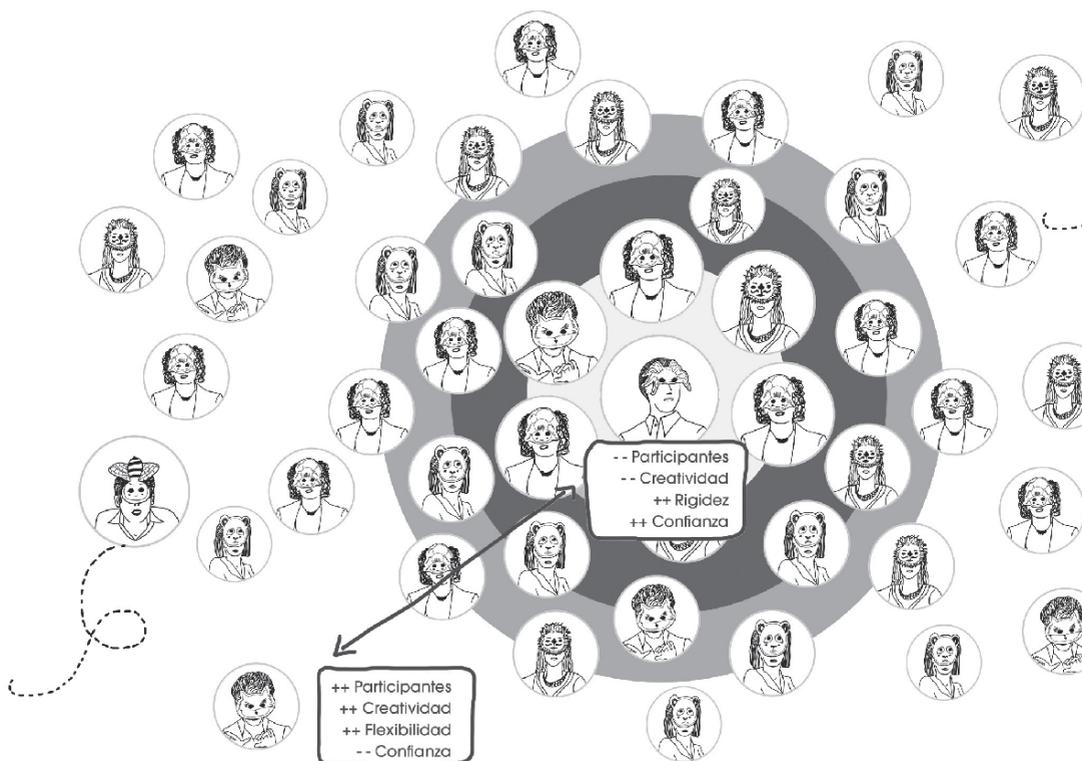
La cultura y metodología tejeRedes a través de los procesos, dan cuenta de una serie de elementos que configuran ecuaciones invisibles que permiten equilibrar y caracterizar con mayor precisión el estado de la comunidad según el proceso.



Según la gráfica, en el proceso inicial de la metodología tejeRedes, el número de participantes y creatividad es mayor y va disminuyendo a medida que se avanza en las etapas. A la inversa, el grado de confianza entre las/los participantes al inicio es menor y, a medida que se avanza en las etapas, aumenta. Las estructuras organizacionales al inicio son más flexibles y en etapas superiores más rígidas.

En la medida que las ecuaciones de los elementos anteriores funcionen, es probable que la comunidad u organización tenga un trabajo en red colaborativo y sistémico más avanzado y maduro en el tiempo, dando sostenibilidad y coherencia a la organización en torno al propósito y fraternidad.

Ya hemos hablado que el centro aglutinador de una comunidad es y será el propósito. Pero, por otro lado será la confianza la que nos ayudará a modelar y desarrollar la forma que tendrán las comunidades y organizaciones, a través de la cultura y metodología tejeRedes.



Si pensamos una comunidad u organización, tomando como referencia la ilustración, como una cebolla con sus distintas capas, en ese caso con capas de confianza, tendremos que tomar en cuenta lo siguiente:

- El número de participantes y la creatividad disminuye, y la confianza aumenta en las capas más internas. La estructura organizacional es más rígida.
- El número de participantes y creatividad es mayor y la confianza es más débil en las capas más externas. La estructura organizacional es más flexible.
- En las capas más internas tendremos a los/las Articuladores/as y participantes (líderes, trabajadores/as, estrategas, polinizadores/as y astutos/as) de un proyecto y comunidad, que se relacionan con el Proceso III de la metodología tejeRedes.
- En la siguiente capa tendremos a otros/as actores que experimentan con la comunidad. Se relacionan con el Proceso II de la metodología tejeRedes.
- En la capa siguiente, antes de la externa, tendremos a actores que están observando a la comunidad. Se relacionan con el Proceso I de la metodología tejeRedes.
- En la capa más externa (más allá de la línea de entrada a la comunidad) tendremos actores o instituciones de la red que están dando vueltas en torno a la organización, ejemplo: clientela o futuros/as colaboradores/as (tendremos todas las tipologías de actores -a la mayoría hay que animarlos a incorporarse a la comunidad).

La confianza es la fuerza de gravedad que nos mantiene con los pies en la comunidad, según la distancia que estemos al centro de gravedad del propósito por el cual la comunidad existe, estaremos más cerca a los ejes de confianza y tendremos altos grados de sinergia en relación a un equipo motor de una comunidad, o podremos estar al borde de la comunidad, muy alejados del centro, pero en la comunidad.

La construcción de confianza será directamente proporcional a cómo nos involucremos con el propósito de una comunidad u organización, de esta forma estaremos en el núcleo si la confianza es alta, en base a acciones concretas en relación al propósito de la organización.



Entre más reducida es una comunidad de personas, más alta es la confianza entre sus miembros, es como si las energías se concentraran, pero también la creatividad es más baja (las acciones y actividades tienden a ser monótonas).

Generalmente los estados de alta confianza están acompañados de poca flexibilidad en la estructura organizacional. Si tomamos como ejemplo una empresa o club de amigos/as, entre más trabajan juntos/as o entre más juegan, más estables se vuelven en sus roles, por lo tanto son menos flexibles al momento de los cambios y más estáticos en sus roles y posiciones.

La confianza se construye a través del tiempo y de las experiencias compartidas. Existen pasos o procesos que permiten ir construyendo esa confianza en relación a la cultura y metodología tejeRedes.

Es importante considerar que no se trata de tener procesos lineales o estáticos en la construcción de confianza. Sino más bien que resulte un proceso continuo, donde se desarrollen acciones o actividades que fortalezcan la confianza en torno al "Capital social o relacional", "Capital intelectual o de conocimiento" y el "Capital económico, de valor de uso o de iniciativas".

Es lo que comúnmente pasa con las empresas, nos olvidamos de activar procesos de confianza social o intercambio de conocimiento, y medimos el funcionamiento y éxito de la empresa por la cantidad de productividad dada en relación al producto o servicio, lo que genera roles y responsabilidades o cargos, estáticos. Al final, la creatividad se estanca.

Por eso es importante que la productividad tenga características relacionadas:

- A la colaboración como un activo social.
- Al intercambio de saberes como capital intelectual de la organización.
- Al valor en torno a los productos y servicios que la empresa ofrece como resultado del proceso productivo.

Glosario y webgrafía*

Parte I

- **#globalP2P**. <http://bit.ly/182Gj0x>
- **Árbol del Conocimiento**. Humberto Maturana y Francisco Varela. <http://bit.ly/KXXzmd>
- **Art of Hosting**. <http://bit.ly/fi4Wu>
- **Articuladores/as tejeRedes**. <http://bit.ly/1hcu9S5>
- **Augusto Boal**. <http://bit.ly/182wMqg>
- **CLEHES**. Osvaldo García. <http://bit.ly/1hHmgWv>
<http://bit.ly/1qnAP9P>
- **CLEHES Mood**. Lyonel Laulié Cerda, Osvaldo García. <http://bit.ly/17upedZ>
- **Ciudadanía 2.0**. <http://bit.ly/182AhNw>
- **Comunidad**. <http://bit.ly/1j7lgyp>
- **CORFO**. <http://bit.ly/182qXt3>
- **Cultura 2.0**. <http://bit.ly/1p0TFzx>
- **CYBERSYN**. <http://bit.ly/182rLOz>
- **Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Santiago de Chile**. <http://bit.ly/182qA1F>
- **Dominios, concepto Humberto Maturana**. <http://bit.ly/Q5uctg>
- **Economía creativa**. <http://bit.ly/182By7a>
- **Economía colaborativa o consumo colaborativo**. <http://bit.ly/182BXGX>
- **Empresa 2.0**. <http://bit.ly/1p0UF6N>
- **Enacción**. Osvaldo García. <http://bit.ly/1qHJqmE>
- **Francisco Varela**. <http://bit.ly/182vxaR>
- **Filtros y amplificadores**. <http://bit.ly/auC0xw>
- **FOMIN-BID**. <http://bit.ly/182xtQu>
- **Funcionar en beta**. <http://bit.ly/182BkNm>
- **Historia de las redes**. David Ugarte. <http://slidesha.re/QTBOyC>
- **Humberto Maturana**. <http://bit.ly/HRRFUw>
- **Ley de la Variedad Requerida de Ashby**. <http://bit.ly/1e6Sevj>
- **Libro Pensamiento en Red**. Sonia Abadi. <http://bit.ly/P3udx4>

- **Manual de Conceptos y Metodología tejeRedes.**
<http://slidesha.re/1aWRB7P>
- **Marco Dini.** <http://bit.ly/182yxnt>
- **María Angélica Vega.** <http://linkd.in/1hX8ApM>
- **Ontología del Lenguaje.** Rafael Echeverría. <http://bit.ly/1oB8efP>
- **ONUFI.** <http://bit.ly/182y5Wn>
- **Oswaldo García y Soledad Saavedra.** <http://bit.ly/1pcLQoe>
- **Pablo Freire.** <http://bit.ly/182wnUW>
- **Pedagogía del Oprimido.** Paulo Freire. <http://bit.ly/1ndimrh>
- **Proceso Caórdico.** <http://bit.ly/182GGs7>
- **Procomunes.** <http://bit.ly/182Cbh6>
- **Resiliencia.** <http://bit.ly/Hj0wA9>
- **RIHPLA.** Oswaldo Garcia. <http://bit.ly/1rOdUQG>
<http://bit.ly/1gZ3oBx>
- **Stafford Beer.** <http://bit.ly/182s7F0>
- **Salvador Allende y proyecto SYNCO.** <http://bit.ly/182rv20>
- **Sistemas de Actividad Humana.** <http://bit.ly/18wQ6rV>
- **Sympoetic.** <http://bit.ly/1g9pf7y>
- **Tecnologías Sociales.** <http://bit.ly/o39Ykx>
- **Teatro del Oprimido.** Augusto Boal. <http://bit.ly/1gZ52TF>
- **Think Commons.** <http://bit.ly/182AVKX>
- **Topologías de Red.** Indianopedia. <http://bit.ly/iseKfu>
web 2.0. <http://bit.ly/1aicAiC>

Título: Libro tejeRedes - El arte de facilitar y articular organizaciones en red.

Parte I. Introducción y teoría tejeRedes

Autor de contenidos y coordinación general del Libro: Cristian Figueroa.

Desarrollo y aportes contenidos Parte I (2014): Alejandra Robledo, Alejandro Olleta, Alberto Infante, Ana María Pardo, Carolina Escobar, Diana Soler, Esther Haro, Manuel Manga, Natalia Dávila, Osvaldo García, Roberto Bravo.

Otros Aportes conceptuales Parte I (2009-2014): Ángela María Reyes, Gabriel Nesvara, Heine González, María Angélica Vega, Nicolás Badel, Ana María Aristizábal, Jennifer Trujillo, María Glauser, Pablo Villoch, Nicolás Montes.

Para mayor información escribenos y visítanos en:

info@tejeredes.net / www.tejeredes.net

Parte II

Aplicación y
transferencia tejeRedes

Capítulo 7

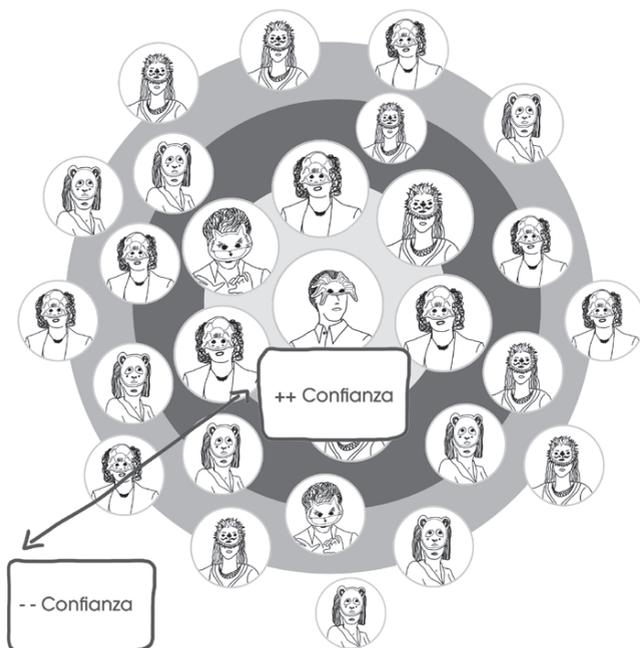
Articulación de comunidades y organizaciones

En los capítulos anteriores, hemos revisado los elementos conceptuales, culturales y metodológicos que explican el trabajo en red colaborativo. De aquí en adelante pondremos en práctica las enseñanzas de tejeRedes.

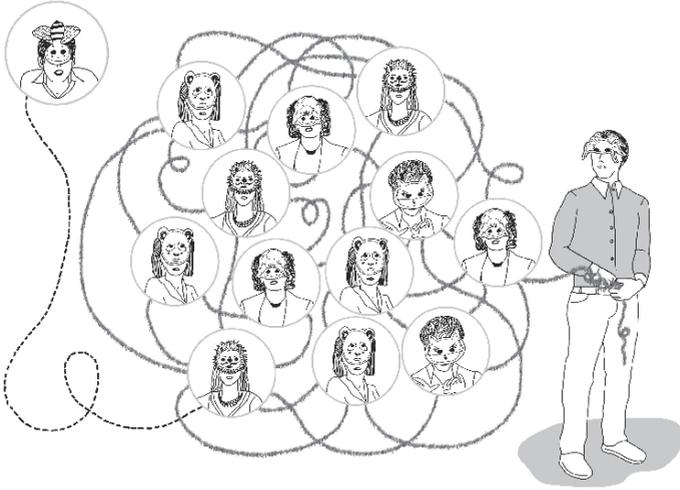
Proceso de articulación

Como ya analizamos y construimos en la parte conceptual y metodológica, existen cinco elementos a focalizar en el proceso de articulación:

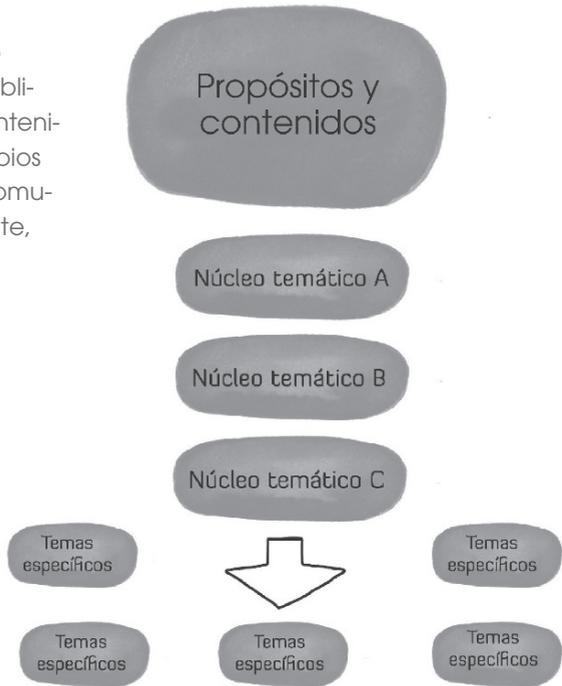
Nivel de confianza. Eros y fraternidad: identificar el nivel de confianza en relación a las etapas para el desarrollo de la red (capas de la comunidad).



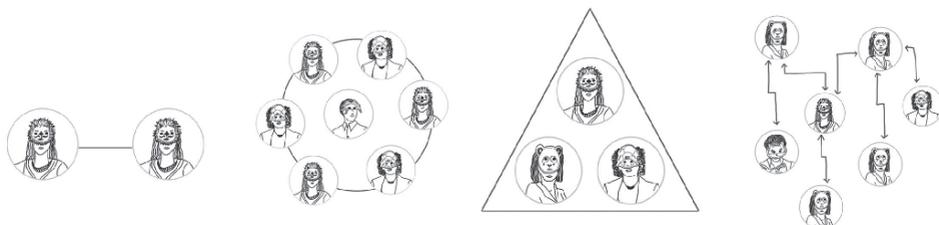
Roles actores (número y tipos de actores de la comunidad): focalizar el grupo de personas que es necesario ir conectando, integrando a la comunidad, brindando espacios virtuales y presenciales de diálogo.



Propósitos y contenidos de interés común: preparar, publicar, circular y sociabilizar contenidos y núcleos temáticos propios y de otros miembros de la comunidad, formal e informalmente, presencial y virtualmente.



Organización y tipos de estructuras en red: focalizar la forma en que se organizará la comunidad a nivel presencial y virtual.

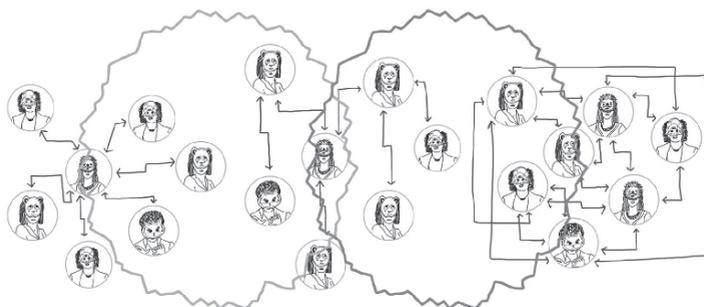


Multilineales

Circulares

Triangulares

Burocráticas



Centralizadas

Descentralizadas

Distribuidas

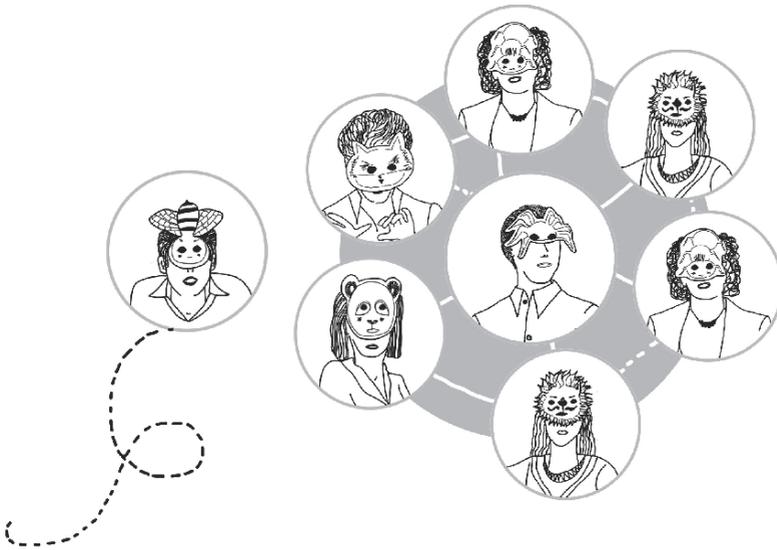
Espacios presenciales y virtuales de convivencia: identificar espacios presenciales o virtuales donde se desarrollará la red y comunidad.



En relación al proceso de articulación, se tiene lo siguiente:

Lo primero es focalizar los roles y quiénes son los/las Articuladores/as y participantes del núcleo central de la organización o del Proceso III metodológico de tejeRedes:

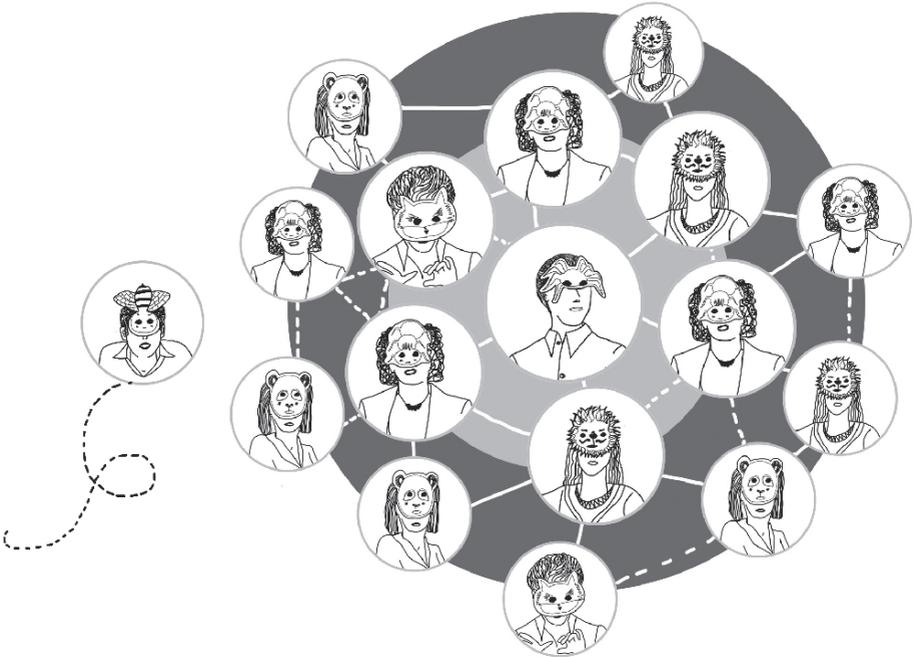
- Los actores del núcleo central tienen las características de ser pocos y con altos grados de confianza, en general puede que estén estructurados en jerarquías, pero también pueden asemejarse a las organizaciones circulares.
- Para este núcleo es importante definir ciertas actividades presenciales y virtuales que articulen y proyecten el trabajo en torno a la comunidad.



En segundo lugar cabe identificar los actores y roles de quienes están en la segunda capa o en el Proceso II metodológico de tejeRedes:

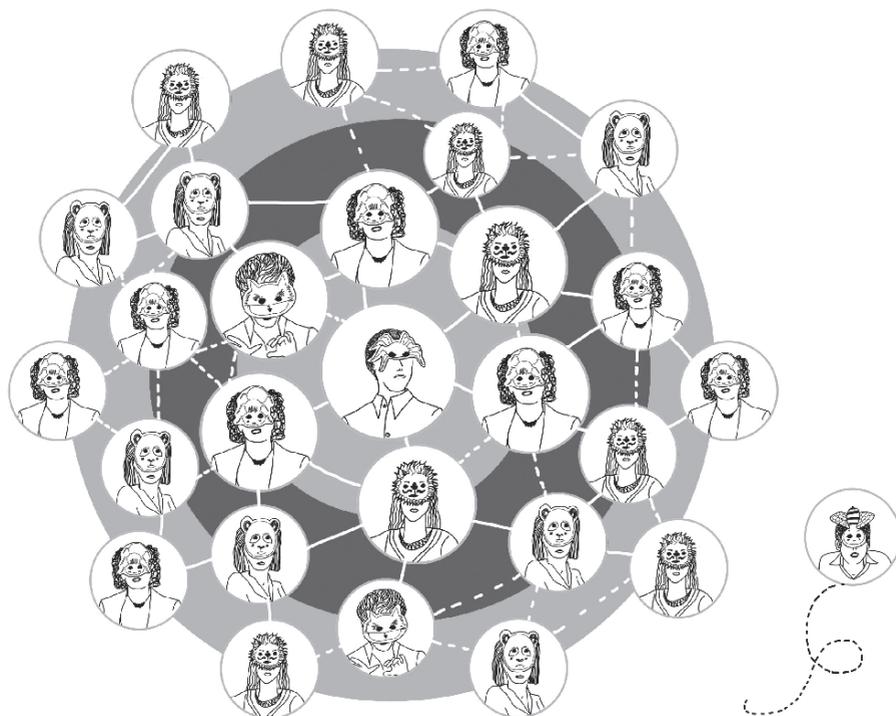
- Los actores de la segunda capa son quienes se acercan a la comunidad, pero que necesitan experimentarla y trabajar en torno a iniciativas que permitan levantar el conocimiento mutuo y la confianza necesaria. Es probable que estos actores de la segunda capa generen otras comunidades e iniciativas que tengan su propio camino.

- Para esta capa es importante definir ciertas actividades presenciales y virtuales que les permita experimentar y tomar acciones. La articulación puede ser desde el propio núcleo de la comunidad u organización.
- La forma de relacionarse puede darse en interacciones y relaciones entre pares (uno a uno) o angulares (triángulos, diamantes, etc.).



Lo tercero, es identificar los actores y roles de quienes están en la tercera capa o en el Proceso I metodológico de tejeRedes:

- Los actores de la tercera capa son quienes quieren participar de la comunidad, pero necesitan acercarse y conocerse.
- Para esta capa es importante definir ciertas actividades presenciales y virtuales que les permitan sociabilizar y desarrollar confianzas. La articulación puede ser desde el propio núcleo de la comunidad o segunda capa.
- La forma de relacionarse puede darse en interacciones y relaciones entre pares (uno a uno) o triangulares.



Relaciones en las características de articulación

Para articularla, es importante tener en cuenta que:

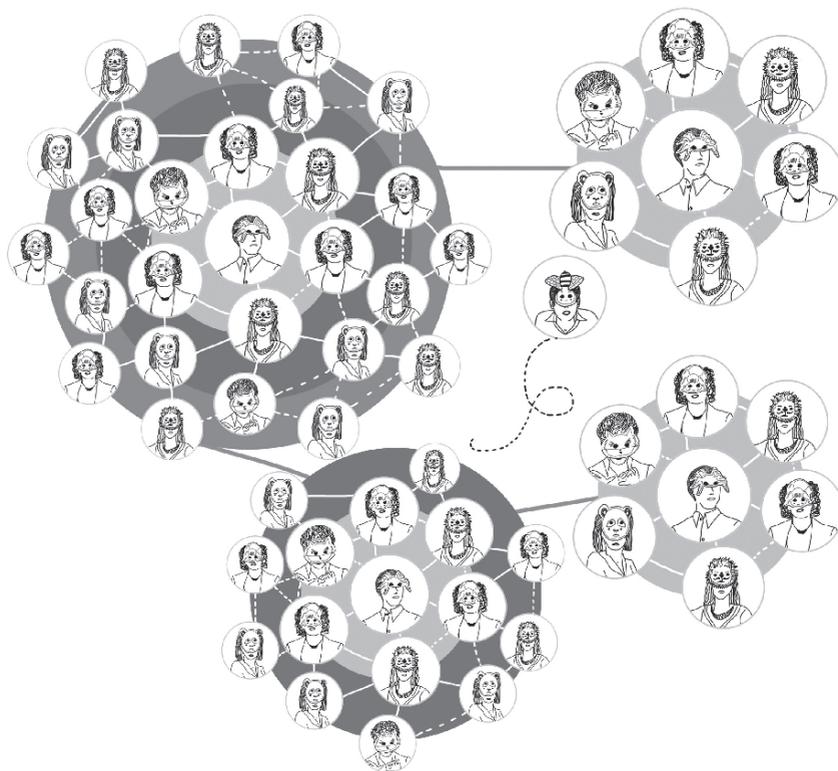
- Los actores o CLEHES del nivel más interno, articulan a través de herramientas y dinámicas (tecnologías sociales) a los actores de distintas capas, circulando y triangulando relaciones y acciones.
- El uso de tecnologías sociales presenciales y virtuales promueve la generación de una estructura de red distribuida en el tiempo, promoviendo cadenas y clusters en el territorio a través del desarrollo de comunidades.
- En general, la comunidad debería avanzar a estructuras descentralizadas y distribuidas
- Siempre existirá un grupo de CLEHES o actores en el centro de la red descentralizada y distribuida que promueva un código o directrices, que después resultarán permeables y modificables por la comunidad.

Germinación de comunidades

Con el tiempo, distintos actores de la comunidad de diferentes capas, impulsarán procesos para la germinación de otras comunidades u organizaciones, que se traducen en grupos de trabajo por temas o nuevas organizaciones.

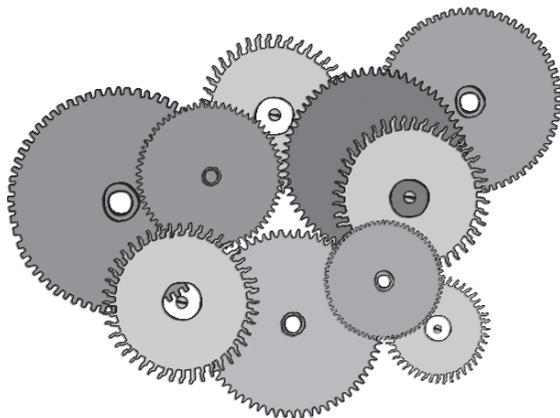
Ejemplo: del núcleo del propósito de una empresa, nacen comunidades con propósitos compartidos pero con diferentes focos o contenidos a la organización. Caso: sistema de funcionamiento del grupo de trabajo atención al cliente, grupo de trabajo de producción, grupo de trabajo finanzas, etc. En general los grupos de trabajo tienen un/una Articulador/a que forma parte del grupo o núcleo de articulación de la empresa.

Ejemplo: también existe la experiencia, cuando de un grupo de trabajo nace una nueva comunidad u organización externa. Caso: Es común que del grupo de trabajo tecnologías de la información, nazca una empresa que entregará servicios externos a la empresa madre y otras organizaciones.



Aplicación del trabajo en red colaborativo

La germinación de comunidades nos muestra que el trabajo en red colaborativo en una organización o entre organizaciones, es un sistema de engranajes, donde, por ejemplo, en una empresa cada engranaje es un grupo de trabajo que en su conjunto aportan al sistema de la organización o un conjunto de empresas y sus grupos de trabajo aportan al sistema productivo de un territorio o sector.



Para aplicar o implementar el trabajo en red colaborativo se recomienda iniciar con una unidad específica, si la organización es grande, para que posteriormente multiplique la experiencia de articulación en el resto de la organización. Si la organización es pequeña, el proceso se inicia con toda la organización.

En la medida que el trabajo en red colaborativo se implementa en la organización, nacerán grupos de trabajo que tendrán sus Articuladores/as, que se reunirán en grupo o engranaje que coordine el sistema y podrán apoyar a otros grupos de trabajo.

Siempre es importante identificar un grupo de trabajo y Articuladores/as que tengan experiencias en actividades de colaboración o estén sensibilizados con la cultura colaborativa.

Es clave que el impulso y apoyo del proceso de aplicación

del trabajo en red colaborativo, lo realicen los dueños o alta dirección de la organización, si ellos/ellas no están convencidos, el proceso empezará cojo. De igual forma el resto de participantes de la comunidad u organización (trabajadores, proveedores, etc.) tienen que estar seducidos para desarrollar el proceso con éxito.

Pasos para transferir el trabajo en red

Como anunciamos anteriormente, los procesos se centran en la relación de Articuladores/as con la organización y la de participantes con el sistema.

Como toda aplicación conceptual, cultural y metodológica, necesita de pasos y procesos bien establecidos desde la mirada caórdica (entre cultura y metodología tejeRedes), para que la función de la/el Articuladora/or resulte ser la de un/una coreógrafo/a para darle movimiento a un sistema de actividad humana, comunidad u organización, a través del uso de tecnologías sociales virtuales y presenciales para llevar a las personas a la acción en red.

La transferencia se basa en el proceso de indagación apreciativa⁶⁶, el cual es adaptado para ser usado en un orden no lineal con el fin de promover las capacidades de articulación y transferencia de conocimiento y así instalar el trabajo en red colaborativo.

El término indagación apreciativa, conocido también como diálogo apreciativo, en el contexto de tejeRedes puede ser traducido a conversaciones que permiten generar valorizaciones. Las conversaciones dan la posibilidad de indagar o explorar más allá de las palabras cuando colocamos como centro de observación en la conversación el CLEHES. Las conversaciones tienen su base en el acto de hablar y escuchar, y en lo posible explorar a través de preguntas positivas que abren conversaciones para la construcción de nuevos mundos y no quedarnos en los aspectos negativos o los temas que sabemos que limitan el proceso de trabajo en red colaborativo.

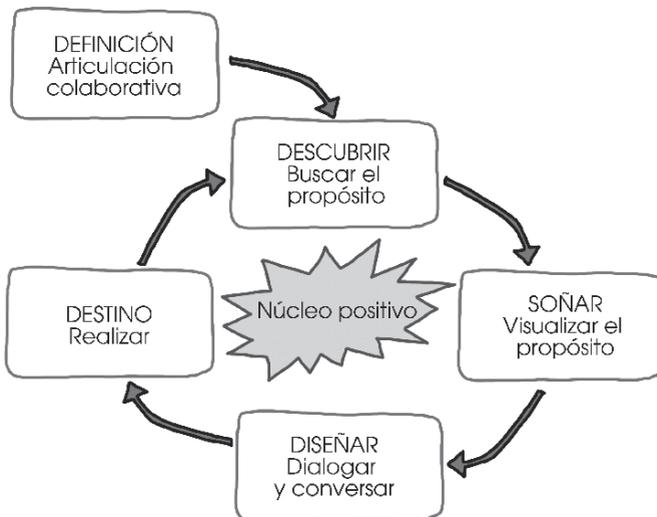
66. Consultar glosario "Indagaciones apreciativas".

Es importante resaltar que se deben establecer conversaciones de ida y vuelta, a través de preguntas que permitan indagar o explorar sobre los temas que llevan a la organización al trabajo en red colaborativo. Estamos acostumbrados, en una cultura tradicional, a tener conversaciones donde exponemos nuestros puntos de vista y escuchamos lo que entra en los límites de nuestros intereses. En la cultura colaborativa la pregunta y la escucha son claves para construir nuevos mundos desde las conversaciones.

En la indagación o diálogos apreciativos⁶⁷:

“Buscamos conectar con el núcleo positivo, reforzándolo, enaltecéndolo y ampliándolo. El núcleo positivo se identifica en las fases de Definir y Descubrir, movilizándolo un diálogo de todo el sistema organizacional. Se amplía a lo largo de la fase de Sueños, en la que generamos una visión clara orientada a resultados en relación con el potencial descubierto. En las fases de Diseño y Destino se construye el futuro basado en las fortalezas del núcleo positivo de la organización”.

El texto que corresponde al libro de Indagación Apreciativa y la imagen, nos indican desde la mirada del Ciclo de transferencia de tejeRedes:

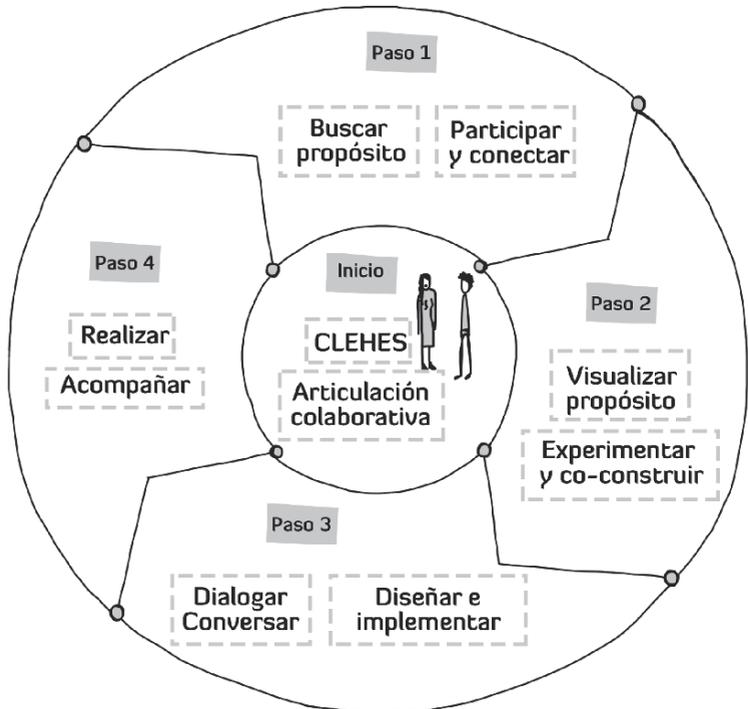


67. Consultar Glosario "Libro Indagación Apreciativa. Miriam Subirana; David Cooperider".

- El “Núcleo positivo” es el “Ser humano”.
- La “Definición” es la “Articulación colaborativa”.
- El “Descubrir” es “Buscar el propósito” junto con la comunidad para “Participar y conectar”.
- El “Soñar” es “Visualizar el propósito” para poder “Experimentar y co-construir”.
- El “Diseño” es “Dialogar y conversar” con el fin de “Diseñar para implementar”.
- El “Destino” es “Realizar” y dar “Acompañamiento”.

De esta forma se establecen los siguientes cinco pasos en torno a la cultura y metodología tejeRedes, a los cuales llamaremos más adelante “Ciclo de transferencia tejeRedes”:

- Inicio: Ser humano CLEHES - (Articulación colaborativa)
- Paso 1: Buscar propósito - (Participar y conectar)
- Paso 2: Visualizar propósito - (Experimentar y co-construir)
- Paso 3: Dialogar - Conversar - (Diseñar e implementar)
- Paso 4: Realizar - (Seguimiento)



Inicio: ser humano CLEHES - (Articulación colaborativa)

El inicio o punto cero, no tiene número ya que siempre volveremos al centro del ser humano o al CLEHES y a la cultura colaborativa como el alma que tenemos que cuidar como eje propulsor del trabajo en red.

Desde el eje central del CLEHES se construyen las comunidades colaborativas, toman vida y maduran, y en algún momento finalizan. Por lo tanto, mientras la confianza exista y como seres humanos vivamos, podremos formar y activar comunidades una y otra vez.

El paso de inicio, tiene por objetivo indagar sobre los CLEHES que componen la organización y la conformación de la comunidad en relación a la confianza. También se buscará identificar las características culturales de la organización (individuales y jerárquicas vs. colaborativas/horizontales). Por último se conjuga la cultura y metodología tejeRedes para accionar los procesos de trabajo en red colaborativo.

Lo anterior es una acción permanente de observar y actuar enactivamente en modos SA1 y SA2 en relación a los CLEHES, sus movimientos y la conformación de una cultura colaborativa.

Si alguno de los pasos del Ciclo de transferencia tejeRedes (uno, dos, tres y cuatro) no están en monitoreo y regulación continua, el sistema sufrirá entre la lógica de una cultura individualista o tradicional o la emergencia y permanencia de un estado de cultura colaborativa y la propia confianza y roles de las/los participantes de la comunidad.

La principal tecnología social de regulación y monitoreo es el propio CLEHES y desde el eros o amor filtrar las conversaciones que se cruzan en la comunidad.

También es importante definir desde el inicio el espacio (presencial o virtual o híbrido) de los/las Articuladores/as, donde se realizarán y co-crearán las conversaciones que nacen desde el CLEHES y cultura colaborativa. Será clave para ir dando forma a la sinergia de los otros elementos donde, junto a la confianza, el o la Articulador/a coloca el foco: propósito, roles y estructuras de red.

Paso 1: Buscar - propósito - (Participar y conectar)

El Paso 1 busca la exploración colectiva sobre el propósito de la organización del ¿para qué? se quiere trabajar en red colaborativamente, en sintonía con la misión y visión de la organización o su razón de ser, que desde la mirada del trabajo en red, debería tener una orientación a definiciones desde la colaboración y no desde la diferenciación.

Por otro lado se busca desde la metodología tejeRedes la generación del capital social o la participación de los stakeholders de la comunidad para generar espacios de confianza, creatividad, etc.

El propósito de la comunidad debe tener como principal protagonista a los/las participantes de esta y sus roles, tanto en la definición como en la acción y en su relación con la comunidad.

Por eso es importante que se mantenga en forma constante una relación de tecnologías sociales y actividades que estén generando capital social, búsqueda y conexión de relaciones que sitúen al “propósito” en un espacio permanente de búsqueda con la propia comunidad.

Lo anterior, son semillas que la comunidad puede sembrar para innovar, tanto en su propia estructura de trabajo en red, como por ejemplo, en los productos o servicios que genera.

Es importante recordar, que el mayor espacio de creatividad se da cuando se cultivan relaciones sociales, ya que nos atrevemos a decir y escuchar con mayor distensión, sin que existan reglas establecidas. Es aquí cuando hay que escuchar y observar los detalles. En cualquier momento aparece algo que nos saca de nuestro estadio y nos provoca la inquietud de que algo hay que cambiar o movilizar.

Si una organización o comunidad no está en permanente movimiento de acciones al exterior, puede que no se adapte y quede fuera de juego. Comúnmente, se sugiere salir de los espacios de confort, lo cual ocurre con mayor potencia cuando somos receptivos, cuando compartimos, cuando distribuimos el poder, cuando invitamos a otras personas a que nos miren y nos pregunten.

No olvidemos en este paso, seguir definiendo y cultivando el espacio de co-creación donde se enriquecen las conversaciones de articulación, las cuales se pueden conectar con otros espacios similares de otros/as Articuladores/as o germinar otras comunidades.

Paso 2: Visualizar propósito - (Experimentar y co-construir)

El Paso 2 permite a los/las participantes de la comunidad visualizar cómo les gustaría que su organización funcionara en relación al trabajo en red colaborativo.

Para esta parte del proceso es importante salir más allá de la comunidad y el territorio, a observar casos y experiencias de terceras personas, con los cuales se puedan comparar como organización, tanto por el cómo se gestionan, como por lo que hacen para generar acción y vinculación con la comunidad o red más externa.

En relación a la metodología tejeRedes y a la exploración de modelos y conocimientos sobre gestión y el hacer (productos y servicios), en general se busca el intercambio de experiencias y la posibilidad de compartir las mejores y no tan buenas prácticas (de las cuales se aprende mucho).

Es importante realizar iniciativas o proyectos en beta, para que los miembros de la comunidad puedan afianzar la confianza, junto con la creación de compromisos. Es en esta etapa del proceso donde se permite probar nuevos prototipos para innovar.

Las organizaciones que trabajan en redes colaborativas están innovando permanentemente para sacar nuevos productos y servicios que les permita subir la calidad y mejora social, económica, ambiental al sistema y la comunidad. De esta forma el ciclo se repite, mientras liberamos y compartimos a la vez estamos creando e innovando.

Una característica clave de las organizaciones que trabajan en redes colaborativas es que la comunidad es parte activa en el desarrollo de los procesos que permiten dar vida a productos y servicios.

Paso 3: Dialogar - conversar - (Diseñar e implementar)

El Paso 3 permite pasar a la acción, para que se pueda diseñar e implementar iniciativas y proyectos a través del diálogo y conversaciones que generen valor de cambio o de uso con impacto directo en la comunidad.

En relación a la metodología tejeRedes, se busca implementar el trabajo en red, pero estableciendo diseños y planes que tengan el componente colaborativo en cualquier nivel de la organización en relación a un producto, servicio, proyecto específico, etc., que impulsen y fortalezcan el propósito de la organización.

En esta parte de la implementación, la confianza es mayor entre el equipo que se involucra directamente en el proceso.

En esta etapa, es cuando se liberan nuevas formas de gestión o productos y servicios. Es importante que esas puestas en marcha no tengan componentes proteccionistas. Si se quiere generar un nuevo sistema social y económico, tenemos que compartir qué hago y cómo lo hago. Conceptos como el p2p, el open source, código abierto, el crowd en todas sus vertientes, etc., serán la base que dará sostenibilidad al trabajo en red colaborativo.

Como en toda relación es necesario tener activados permanentemente los procesos que generan capital social o relaciones y conocimiento o experiencia, para retroalimentar los diseños y las implementaciones y mantener la creatividad activa.

A estas alturas, ya deben estar definidos el o los espacios de co-creación donde los/las Articuladores/as se encuentran y los participantes tejen sus conversaciones.

Paso 4: Realizar – (Acompañar)

En el Paso 4 se tiene por objetivo central, realizar y dar seguimiento al proceso general de trabajo en red de las iniciativas o proyectos que impulsan el propósito de la organización. Es en esta etapa donde se pondrá en práctica global todo lo definido y aprendido en relación al trabajo en red a través de los conceptos, cultura y metodología tejeRedes.

El seguimiento es enactivo y continuo en los modos SA1 y SA2. Ninguna etapa inicia o termina en forma lineal, permanentemente el/la Articulador/ra tiene que estar observando en las tres

dimensiones (su auto observación, la observación a sus pares y la observación de la comunidad como una red):

- Si algo no funciona, se vuelve al Paso que lo relaciona (Paso 1, 2 o 3).
- Si no se siente que los procesos están maduros se esperará.
- Si por el contrario, las acciones “realizadas” implican un madurar en el trabajo en red, se continúa avanzando para generar capital social, capital intelectual y el capital económico (valor de cambio o uso) en relación a la metodología tejeRedes.

El/la Articulador/ra en esta etapa, debe tener plena conciencia de que sus funciones son invisibles, que en las etapas anteriores se deben haber definido el espacio de co-creación de la articulación, las tecnologías sociales adecuadas para que las acciones ocurran y se establezcan procesos de monitoreo y regulación que permitan la medición visual o gráfica (en lo posible). En particular es importante sentir que la colaboración está permeando la cultura de la organización.

El articular siempre debe cruzar por la etapa de inicio, en particular por el CLEHES como tecnología social básica para entender los acoples y movimientos de los otros CLEHES o seres humanos que participan de la organización.

Resultados y productos de la transferencia del trabajo en red

Existen algunos resultados y productos tangibles e intangibles de promover el trabajo en red colaborativo en la organización.

En los intangibles se puede apreciar:

- Una nueva filosofía de gestión colaborativa;
- Una organización más creativa, innovadora, abierta y en comunidad;
- El aumento del capital social, intelectual y de valor económico o cambio de la organización;
- Manejo de los espacios de confianza y conversaciones, etc.

Y en los tangibles, tenemos:

- Diagnóstico de la cultura colaborativa en la organización;
- Identificación y declaración de los roles de Articuladores/as;
- Manifiesto con el propósito y los paradigmas que mueven el que-hacer y trabajo en red colaborativo de la organización;
- Estructura organizacional por roles (descentralizada a distribuida);
- Espacio (presenciales y/o virtuales) de co-creación de la articulación;
- Iniciativas, proyectos y temas que incentiven el trabajo en red y valoricen el capital social, intelectual y económico de la organización;
- Medición visual del del trabajo en red colaborativo.

En general, de las tres primeras partes de la metodología (Inicio, Paso 1 y Paso 2), se obtendrá un diagnóstico y se centrará más bien en los temas intangibles del trabajo en red colaborativo, es decir sobre la cultura colaborativa, propósito, etc.

En las últimas partes del Ciclo de transferencia tejeRedes (paso 3 y paso 4), se desarrollarán temas más tangibles a través del levantamiento de iniciativas, tecnologías de monitoreo (indicadores), etc.

Capítulo 8

Transfiriendo el trabajo en red

Transferencia de tejeRedes

En el capítulo anterior presentamos la forma de articulación y transferencia del trabajo en red en comunidades u organizaciones, pudiendo ser estas, una empresa, fundación, agencia pública, etc. En este capítulo detallaremos la forma en que se transfiere el trabajo en red a nivel de gestión, uso de tecnologías sociales, pasos metodológicos, etc.

Para lo anterior se mezclan los distintos elementos de trabajo tejeRedes, entre la formación y asesoría. En particular Articuladores, el CIRCO tejeRedes, el KIT tejeRedes y la monedaTEJA.

El objetivo de la aplicación de tejeRedes es que las comunidades aprendan, diseñen, planifiquen e implementen una gestión o trabajo en red colaborativo, a través de la emergencia del perfil de Articuladores/as, permitiendo implementar las tecnologías sociales necesarias para que los/las participantes de la organización puedan cultivar un capital social, intelectual y económico o de cambio, promoviendo un sistema social y económico diferente al tradicional.

Siempre existe la pregunta por dónde se inicia. Ya explicamos que es necesario identificar una unidad o grupo de trabajo de no más de 20 personas que podría ser una sola organización o parte de una organización mayor.

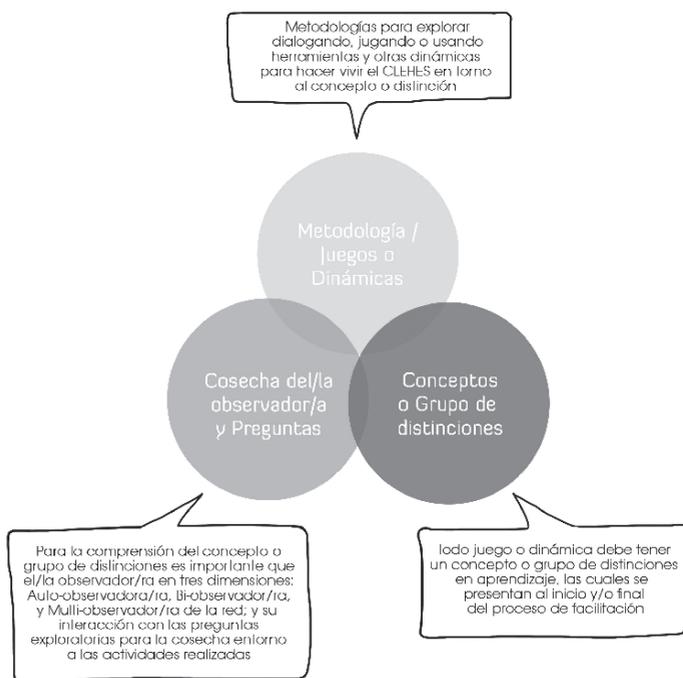
A continuación todas las explicaciones metodológicas, se refieren a trabajar con una sola unidad o grupo de trabajo, donde el grupo de Articuladores/ras puede replicar el proceso entre unidades.

Antes de iniciar es necesario manejar dos elementos bases de la organización y gestión de la transferencia, estos son: Momentos claves del aprendizaje y Preparación y cierre de la articulación.

Momentos claves del aprendizaje

La transferencia se fundamenta en módulos que cumplen los siguientes momentos clave durante el aprendizaje:

- Facilitación de la metodología mediante juegos, dinámicas o uso de tecnologías sociales.
- Cosecha de la/el observadora/or mediante la formulación de preguntas orientadas a comprender el ¿para qué? de la dinámica y de los conceptos. Se recomienda realizar la cosecha una vez que finalice la dinámica y/o la explicación de los conceptos.
- Presentación grupal acerca de los conceptos o grupo de distinciones.



Preparación y cierre de la articulación

La preparación y cierre de la articulación abarca tres ámbitos: las metodologías y tecnologías sociales usadas para la articulación, los espacios virtuales y presenciales donde se realiza la articulación y los/las participantes de los procesos de articulación o trabajo en red colaborativos.

Siempre es importante preparar estos tres ámbitos antes de promover el trabajo en red colaborativo y sus retroalimentaciones posteriores para mejorar y ajustar el proceso de articulación. En la siguiente figura se pueden leer algunas preguntas a explorar en el cierre y retroalimentación del proceso de articulación.

El proceso de articulación se ve fortalecido cuando se preparan estos tres ámbitos, ya que cuando uno de ellos no funciona bien, los otros se mantienen para que el proceso y el trabajo en red colaborativo fluyan.

Metodologías y tecnologías sociales para la articulación.

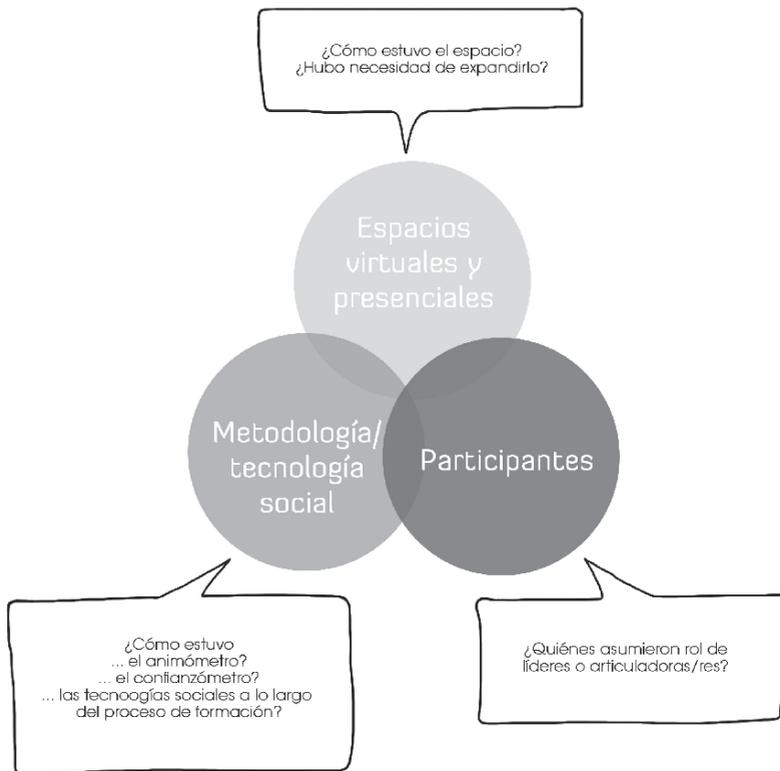
Las metodologías y tecnologías sociales serán los hilos conductores del tejido que se irá construyendo a lo largo del proceso de formación. Es importante que el/la Articulador/a defina en todo momento las tecnologías sociales en relación a los aspectos y momentos metodológicos.

Espacios virtuales y presenciales de la articulación

El espacio no solo es físico o virtual, también es vivencial (energía, espíritu y disposición de cada participante), este será preparado por el/la Articulador/a y cuidado por los/las participantes como un lugar para la interacción, el juego y la confianza. Por eso es importante prepararlo y evaluar este tema al final de un proceso de articulación, para mejorar en cada nueva preparación del espacio.

Participantes del proceso de articulación

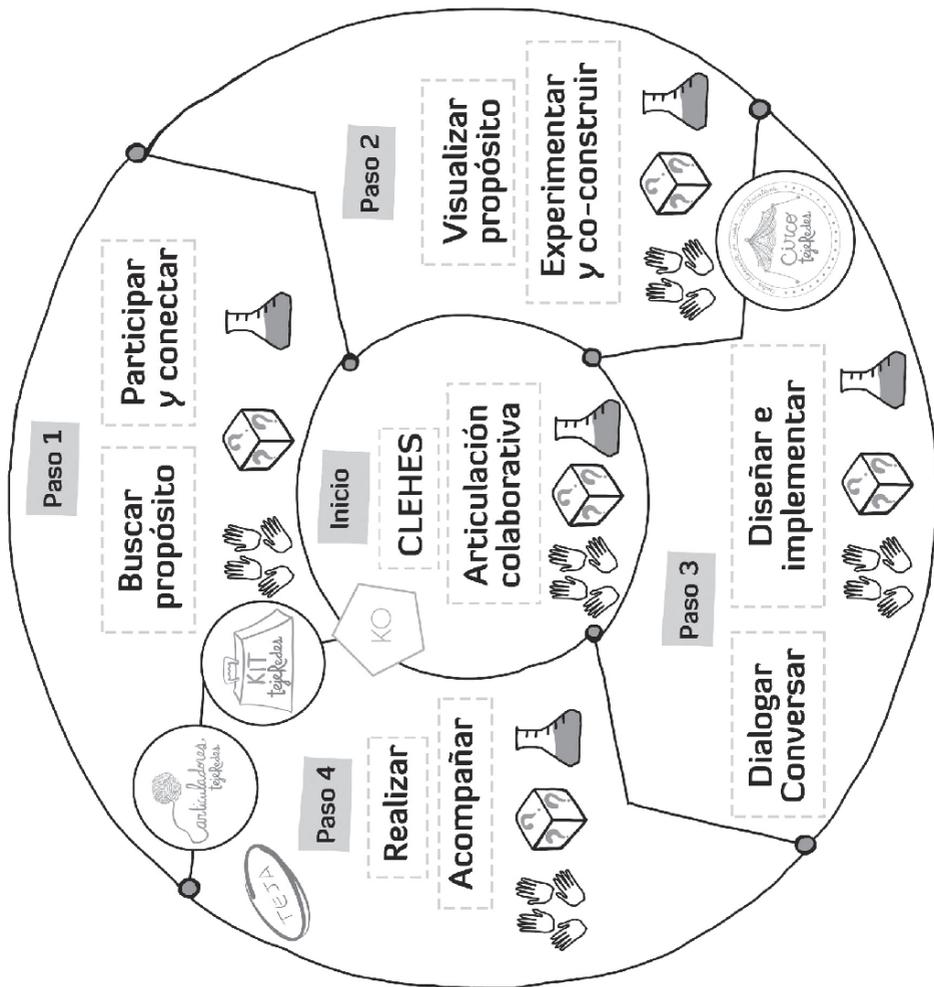
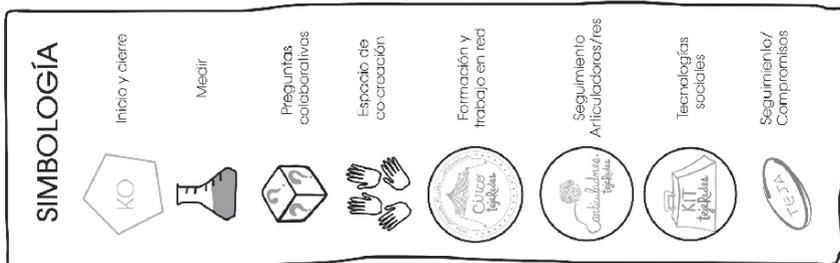
Es importante entender que los/las participantes en cada proceso de articulación, pueden tener expectativas sobre lo que se puede hacer con el trabajo en red colaborativo, pero no necesariamente sabiendo qué es trabajar en red. Por lo tanto, es clave reforzar los aspectos de cooperación y los roles en la estructura de una comunidad que trabaja en red.



Ciclo transferencia tejeRedes

Como se observa en la figura siguiente y se analizó anteriormente, tenemos cinco pasos o módulos para el Ciclo de transferencia de tejeRedes o para aplicar el trabajo en red colaborativo. Además existen las reuniones de inicio y cierre, junto con un espacio de formación amplio (CIRCO tejeRedes). Los pasos se nutren de la metodología Articuladores/as que busca realizar un proceso de mentoría para formar personalmente a algunos/as Articuladores/as o coreógrafos/as o tejedores/as del trabajo en red colaborativo al interior y exterior de la organización.

El Ciclo de transferencia tejeRedes, como ya lo hemos enunciado, mezcla todo el universo de tejeRedes para ponerlo en práctica en las organizaciones.



A continuación explicamos en detalle cada uno de los elementos y pasos para transferir tejeRedes.

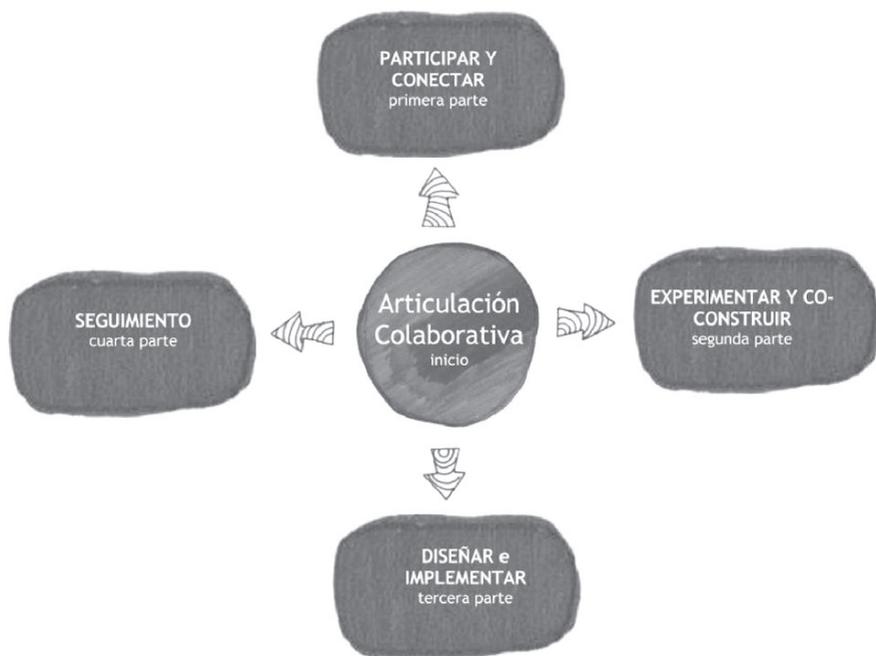
Articuladores/as tejeRedes

Articulatoras/es⁶⁹ tejeRedes se centra en transferir las competencias de la cultura y metodología tejeRedes, para quienes se formen y cumplan el rol de Articuladores/as en una comunidad u organización.

El objetivo de Articuladores/as tejeRedes es que las personas aprendan a aplicar conceptos, metodologías y tecnologías de red para promover y difundir modelos culturales y sociales de trabajo participativo fomentando así el desarrollo de una economía social y colaborativa.



Articuladores/as tejeRedes se compone de cinco módulos.



El primero de los módulos (Articulación colaborativa) busca incentivar la cultura tejeRedes o colaborativa, en la organización. El objetivo de este módulo es caracterizar y mapear el estado de la cultura de la organización.

Los tres siguientes módulos (Participar y conectar + Experimentar y co-construir + Diseñar e implementar) se relacionan con la metodología tejeRedes, desde la mirada y rol de la/la Articuladora/or. El objetivo de estos tres módulos es que el/la Articulador/a implemente el trabajo en red en la comunidad de acuerdo a la metodología tejeRedes.

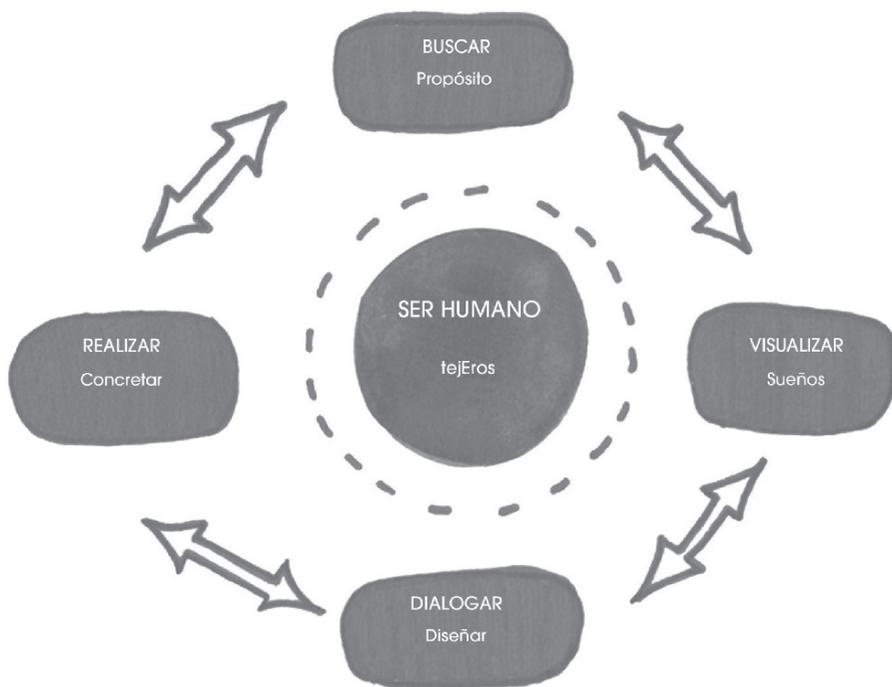
El último de los módulos (Seguimiento) busca profundizar sobre monitoreo y regulación del plan de acción.

CIRCO tejeRedes

CIRCO (Centro Itinerante de Redes Colaborativas) tejeRedes, busca a través de la formación, que personas y organizaciones se conviertan en motores de articulación social y económica que muevan el mundo a través de las redes, a partir de sus comunidades y entornos más cercanos.

EL CIRCO tejeRedes⁷⁰ es complementario a Articuladores/as, ya que se promueve que los/las participantes de la organización hablen un mismo idioma en relación al trabajo en redes colaborativas.

CIRCO tejeRedes se compone de cinco módulos.



Los primeros tres módulos (El ser humano + Buscar + Visualizar) tienen como propósito homogeneizar conceptos, cultura,

70. Consultar glosario "CIRCO tejeRedes".

metodologías y experiencias de trabajo en red entre quienes se involucran en el proceso (directa e indirectamente).

En los últimos dos módulos (Dialogar + Realizar) se busca diseñar y profundizar sobre un plan de acción para que esté estructurado conceptual y metodológicamente para ser trabajado en red.

KIT tejeRedes

El KIT⁷¹ tejeRedes es el conjunto de materiales que servirá para aplicar la cultura y metodología tejeRedes: incluye una maleta con la logística visual, conceptual, una colección de manuales, juegos y mucho más.

El KIT, sirve como apoyo en el trabajo de multiplicación de redes y las acciones formativas y de transferencias.



MonedaTEJA

La @monedaTEJA⁷² es una tecnología de networking y de valor económico sostenible: su valor se basa en la capacidad de generar redes, facilitando las conexiones y el intercambio de información y comunicación entre las personas. La monedaTeja es una moneda digital de código abierto* cuyo pago se realiza a través de Twitter.

El objetivo de la @monedaTEJA, es ser una herramienta de networking que ayude a generar capital social agilizando el intercambio de conocimiento. Además es un instrumento para la regulación y el monitoreo de los procesos de trabajo en red colaborativo.



71. Consultar glosario "KIT tejeRedes".
72. Consultar glosario "monedaTEJA".

Espacio de co-creación

Para que el trabajo en red colaborativo tenga impacto, tiene que ser entretenido y lúdico y co-creado por participantes y Articuladores/as del proceso en espacios presenciales y/o virtuales.

El espacio de la co-creación es clave para que los/las articuladores/as se encuentren con otros y otras participantes, para articular a través del Ciclo de Transferencia tejeRedes.

La co-creación es una de las bases de la colaboración, donde la participación desde la aceptación de otras personas, construye espacios de fraternidad que darán cohesión en el tiempo a la organización.

La co-creación además busca comprender y aceptar múltiples puntos de vista para que nutra las conversaciones y la creatividad fluya.

También desde la co-creación se buscan nuevas tecnologías sociales en torno al propósito, para fortalecer el trabajo en red colaborativo.



Preguntar

El preguntar es un arte y la pregunta es clave para cualquier proceso. Comúnmente se prefiere no preguntar desde la cultura individualista y sí desde la mirada colaborativa.

Las preguntas planteadas desde una cultura individual o tradicional son preguntas que nos llevarán a limitar nuestras conversaciones a paradigmas que gobiernan en general los actuales sistemas de gestión organizacional, en cambio las preguntas formuladas desde lo colaborativo, invitan a mirar y explorar nuevas formas de organización. Si nos centramos en explorar

únicamente los problemas y no las oportunidades a través de las preguntas, terminaremos trabajando en red desde la mirada tradicional o individual.

Como señala el libro de Indagación Apreativa, desde la pregunta positiva se permite⁷³:

- Curiosidad en el oyente.
- Estimula la conversación reflexiva.
- Sacar a la superficie supuestos subyacentes.
- Invita a la creatividad de nuevas posibilidades.
- Abrir la puerta al cambio.
- Genera energía, vitalidad y avance.
- Canaliza el enfoque de la investigación.
- Centra la intención.
- Toca un profundo significado.
- Nos conduce al futuro.
- Evoca más preguntas.

El arte de preguntar se resume en que las preguntas "faciliten la motivación, la cooperación, y la co-creación de una realidad mejor"⁷⁴.

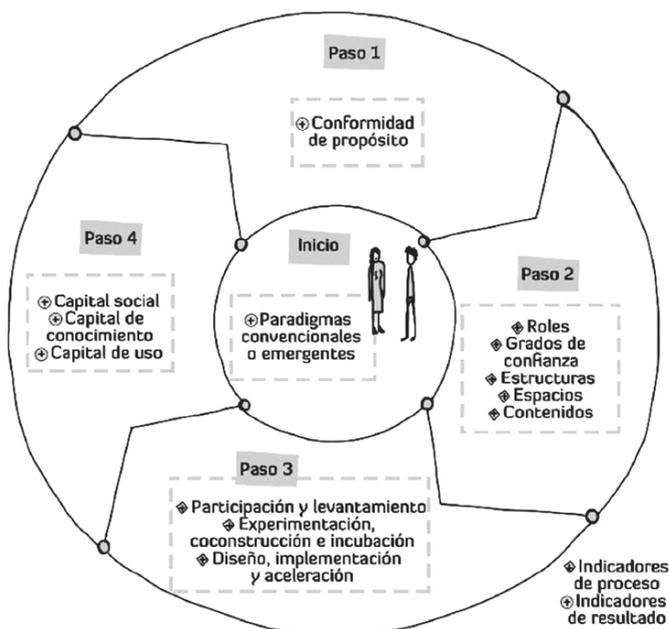


Medir

La acción de medir es clave en cada uno de los pasos del Ciclo de transferencia tejeRedes, ya que permite establecer los criterios de monitoreo y regulación de los procesos del trabajo en red colaborativo.



Para la medición se recomienda hacerlo gráficamente o visualmente. En la siguiente figura se proponen algunas características o indicadores a medir según el Ciclo de transferencia tejeRedes.



KO Inicio

El KO (Kick Off) de inicio, es el comienzo del camino. Es la reunión inicial donde se conversará y conocerá el Ciclo de Transferencia tejeRedes y se definirá al equipo inicial de articulación. Es importante definir previamente cuál es la unidad de entrada en la organización con la cual se iniciará el proceso.

Como se planteó en la aplicación del trabajo en red colaborativo, por un lado, es fundamental que los encargados de la organización (por ejemplo la dirección y trabajadores) estén convencidos y seducidos de iniciar el proceso (dejar compromiso por escrito). Por otro lado, se recomienda iniciar con una unidad específica si la organización es grande, para que posteriormente se multiplique la experiencia de articulación en el resto de la organización. Si la organización es pequeña, el proceso se inicia con toda la organización.

La idea del KO de inicio es poder compartir con las personas que están directamente involucradas en el proceso. Para desarrollar esta fase se recomienda desarrollar una o dos reuniones de trabajo con quienes están a cargo de la organización y los/las involucrados/as con la unidad (dos horas aproximadamente c/u) para trabajar los siguientes temas:

- **Ciclo de transferencia tejeRedes.** Se refiere a mostrar el proceso completo del Ciclo de transferencia tejeRedes como se vio en la figura anterior. Donde queden claros los momentos del CIRCO y Articuladores/as tejeRedes, así como también los OK de inicio y cierre, medición, y lo más importante, destacar que será un proceso de co-creación en torno a preguntas colaborativas, donde tendrán ingredientes y una receta a seguir, pero será el grupo de articulación que los mezclará y pondrá en práctica.
- **Carta compromiso proceso, declaración equipo de articulación, plan de trabajo inicial y espacio de co-creación.** En la reunión tiene que surgir la carta compromiso del proceso firmada por los miembros de la organización (dirección y participantes involucrados) y además declararse, cuál será el team o equipo de Articuladores/as que empiece a pilotear, independiente a cuándo se realice el mapeo de roles, este rumbo inicial puede cambiar, por una cuestión natural de la organización y los roles de articulación. También es importante

definir un plan, calendario y espacios de co-creación para las primeras reuniones presenciales y/o virtuales.

- **Tecnologías Sociales.** Durante el proceso se crearán, transferirán y usarán tecnologías sociales virtuales y presenciales que serán las agujas e hilos que permitirán conectar y llevar a la acción los procesos colaborativos.

Una vez trabajados los temas anteriores con la unidad de la organización, se define el grupo de inicio de articulación y el plan de trabajo de la fase siguiente CLEHES - (Articulación colaborativa). También la organización y unidad podría decidir no avanzar en el proceso.

Para apoyar el proceso de KO Inicio, se proponen los siguientes cuadros con temas, preguntas, resultados esperados y medición.

Guión sugerido contenidos y tecnologías sociales: KO Inicio

- CO: Ciclo de transferencia tejeRedes.
- CO: Carta compromiso proceso, declaración equipo de articulación, plan de trabajo inicial y espacio de co-creación.
- CO: Tecnologías sociales.
- TSVP: Círculos de inicio (Check in-out).
- TSVP: Animómetro de inicio (CLEHES).
- TSVP: Círculo de conversación, mail, calendario, etc.
- TSVP: Círculo de Observación (Cosecha).
- TSVP: Animómetro de cierre (CLEHES).
- TSVP: Círculos cierre (Check in-out).

Sugerencias:

- TSVP: Para las conversaciones se puede utilizar tecnologías sociales (virtuales o presenciales) de círculos de conversación. Para la comunicación y envío de documentación se puede utilizar el correo electrónico y uso de un calendario para organizar la reunión. También se puede publicar una carta o documento físico comunicando el proceso.
- El proceso se podría realizar en una o dos reuniones presenciales y/o virtuales.

Duración: dos a cuatro hrs.

TSVP: Tecnologías sociales virtuales y/o presenciales - En la última parte de este capítulo se describen las tecnologías sociales⁷⁵.

CO: Contenidos.

Preguntas sugeridas: KO Inicio

- ¿CO?: ¿Por qué es importante contar con una metodología de procesos para el trabajo en red colaborativo?
- ¿CO?: ¿Por qué es necesaria una carta compromiso del proceso firmada?
- ¿CO?: ¿Quiénes pueden liderar desde la articulación el inicio del proceso?
- ¿CO?: ¿Cómo debe ser el plan de trabajo inicial y espacios de co-creación?
- ¿CO?: ¿Qué tecnologías sociales son relevantes para iniciar el proceso?

¿CO?: Preguntas colaborativas.

Resultados esperados: KO Inicio

- RE: Conversación y relación del grupo de participantes con el Ciclo de transferencia tejeRedes para promover y fortalecer el trabajo en red en la organización.
- RE: Carta compromiso proceso firmada.
- RE: Conformación de un grupo inicial de articulación para iniciar transferencia tejeRedes.
- RE: Plan de trabajo inicial.
- RE: Espacio de co-creación de la articulación definido.
- RE: Uso e integración de tecnologías sociales en los procesos de trabajo en red colaborativo en la organización: Círculos Inicio y Cierre (Check in-out) + Anímetro Inicio y Cierre + Círculo de Observación (Cosecha) + mail y calendarios.

RE: Resultado esperado.

Medición: KO Inicio

Respuesta
0 a 100%

• ¿Se conversó sobre el Ciclo de transferencia tejeRedes?	
• ¿Existe una carta compromiso del proceso firmada?	
• ¿Existe un grupo de articulación, plan inicial de reuniones y espacio de co-creación para la articulación?	
• ¿Se usó Círculos Inicio y Cierre (check in-out)?	
• ¿Se usó Anímetro Inicio y Cierre?	
• ¿Se usó Círculo de Observación (Cosecha)?	
• ¿Se usaron tecnologías sociales presenciales y virtuales para las conversaciones y comunicaciones?	

Nota: el sistema de medición va de 0% a 100%. El 0% indica insatisfacción o no realizado y el 100% es la máxima satisfacción o sí realizado. El 50% es el punto intermedio. Se puede tener distintos valores como 30%, 40%, 70%, etc.

76. Consultar glosario "Programa Líderes Evolutivos": El ¿para qué? en algunos casos, se relaciona con las bases que no han llevado a decir "no más" al sistema social y económico individualista que está socavando no solo a las personas sino también al planeta. Como dice Manuel Mianga en el programa de Líderes Evolutivos, el "problema o desafío que tenemos no es del planeta, es del ser humano".

CLEHES - (Articulación colaborativa)

Es el primer módulo de trabajo, explora el ¿para qué?, junto con la relación entre el ser humano y la cultura colaborativa en la organización. Para desarrollar esta fase se recomienda realizar dos a cinco reuniones (dos horas aproximadamente cada reunión) de trabajo conceptual y acercamiento entre los/las guías del proceso y el grupo inicial de articulación, para posteriormente tener una reunión de diseño que permita desarrollar finalmente un taller (cuatro horas aproximadamente) co-creado con el grupo inicial de Articuladores/as, donde se trabajarán los siguientes contenidos:

- **¿Para qué?** Una de las preguntas iniciales para la reunión, tiene que ver con el ¿para qué? trabajar en red colaborativamente en esta organización y en relación a otras comunidades. Si bien es cierto, la idea no es trabajar aún sobre el propósito de la organización (que se realizará en el paso 1), es importante descubrir cuál es el motivo que impulsa a la organización a iniciar este proceso⁷⁶.
- **CLEHES.** Desde el punto de vista de Articuladores/as tejeRedes se centra en los/las participantes del proceso. Se trabaja con el equipo inicial de Articuladores/as (es posible que cambie) realizando los primeros acercamientos conceptuales al CLEHES y los temas que afectan el propósito o el ¿para qué? la organización quiere trabajar en red colaborativamente.
- **Eros y seducción: fraternidad y colaboración.** El tema clave para que una organización pueda establecer una gestión basada en el trabajo en red colaborativo, es la inyección constante de eros y seducción en las conversaciones que se cruzan en la organización, para que puedan florecer las relaciones fraternales y la capacidad de cooperación en los procesos de la organización.
- **Cultura y Metodología tejeRedes:** Es importante entender los ejes centrales bajo los cuales tejeRedes aporta para construir el trabajo en red colaborativo, desde la mirada caórdica de la cultura y metodología tejeRedes, es decir la relación entre la cultura colaborativa y los procesos para desarrollar redes, donde la relación de capital social, intelectual y económico o generación de valor, son importantes para levantar los procesos colaborativos de un sistema de gestión en red.

- **Cultura colaborativa.** Tiene relación con explorar cuáles son los paradigmas antiguos o en retirada de una cultura individual y cuáles son los paradigmas emergentes o de una cultura colaborativa que están insertos en la organización. Estos paradigmas nos permitirán trabajar sobre el propósito y los temas que afectan o potencian el trabajo en red colaborativo.

En este paso, ya se está trabajando en el espacio de co-creación para la articulación, por lo que es importante ajustar los temas presenciales y/o virtuales junto a las tecnologías sociales a utilizar.

Una vez trabajados los contenidos anteriores en un taller, con la unidad de la organización con la cual se desarrolla el proceso, es importante que el grupo inicial se reúna y observe los resultados de acuerdo a los contenidos trabajados, para diseñar y preparar la fase siguiente: Buscar propósito (Participar y conectar).

Por otro lado el equipo y la organización pueden decidir no continuar el proceso.

Para apoyar el proceso de CLEHES - (Articulación colaborativa), se proponen los siguientes cuadros con temas, preguntas, resultados esperados y medición.

Guión sugerido contenidos y tecnologías sociales: CLEHES - (Articulación colaborativa)

- CO: ¿Para qué?.
- CO: CLEHES.
- CO: Eros y seducción: fraternidad y colaboración.
- CO: Cultura y metodología tejeRedes.
- CO: Cultura colaborativa.
- TSVP: Círculos de inicio (Check in-out).
- TSVP: Animómetro de inicio (CLEHES).
- TSVP: Pasaporte, Collage o Café Redes para las conversaciones, mail, calendario, etc.
- TSVP: Colaborómetro (Cultura individual v/s colaborativa).
- TSVP: Círculo de Observación (Cosecha).
- TSVP: PicNicRed.
- TSVP: Animómetro de cierre (CLEHES).
- TSVP: Círculos cierre (Check in-out).

Sugerencias:

- TSVP: Para las conversaciones se puede utilizar tecnologías sociales (virtuales o presenciales) de pasaporte, Collage, Café Redes, etc. Para la comunicación y envío de documentación se puede utilizar el correo electrónico y uso de un calendario para organizar la reunión. También se puede armar una bitácora virtual o blog o grupo en alguna red social para ir documentando el proceso.
- El proceso se podría realizar en dos o cinco reuniones presenciales y/o virtuales con el grupo de articulación inicial para chequear los temas conceptuales + una reunión para diseñar el taller de trabajo de la unidad que debería desarrollarse en un lugar que resulte lúdico, diferente al del trabajo. Este taller se recomienda realizarlo por la mañana durante cuatro horas aproximadamente e incluir una comida final. Después del taller se recomienda una última reunión para analizar el proceso y definir los pasos a seguir.

Duración: cuatro a catorce hrs.

TSVP: Tecnologías sociales virtuales y/o presenciales - En la última parte de este capítulo se describen las tecnologías sociales⁷⁷.

CO: Contenidos.

Preguntas sugeridas: CLEHES - (Articulación colaborativa)

- ¿CO?: ¿Para qué queremos trabajar en red colaborativamente?
- ¿CO?: ¿Por qué el ser humano es el eje de construcción de redes colaborativas?
- ¿CO?: ¿Qué podemos hacer para promover la fraternidad y colaboración?
- ¿CO?: ¿Por qué es importante diseñar el trabajo en red colaborativo desde procesos caordicos?
- ¿CO?: ¿Qué paradigmas son los que queremos cultivar en una organización colaborativa?
- ¿CO?: ¿Qué tecnologías sociales son relevantes para iniciar el proceso?

¿CO?: Preguntas colaborativas.

Resultados esperados: CLEHES - (Articulación colaborativa)

- RE: Conversación y profundización con el grupo de participantes de la organización sobre el ¿para qué?.
- RE: Conversación y relación por parte de los participantes de los distintos elementos que componen el CLEHES.
- RE: Conversación con los participantes sobre el eros y seducción: fraternidad y colaboración.
- RE: Reconocimiento de la cultura y metodología tejeRedes.
- RE: Exploración de los paradigmas que fortalecen o debilitan el desarrollo de una cultura colaborativa.
- RE: Uso e integración de tecnologías sociales en los procesos de trabajo en red colaborativo en la organización.

RE: Resultado esperado.

Medición: CLEHES - (Articulación colaborativa)	Respuesta 0 a 100%
• ¿Existe claridad sobre el para qué en la organización?	
• ¿Se exploró e identificaron los elementos que componen el CLEHES?	
• ¿Cuál es el grado de eros y seducción en relación a la fraternidad y colaboración?	
• ¿Se conversó sobre la cultura y metodología tejeRedes?	
• ¿Cuál es el porcentaje promedio de cultura colaborativa en la organización?	
• ¿Se usó Círculos Inicio y Cierre (check in-out)?	
• ¿Se usó Animómetro Inicio y Cierre?	
• ¿Se usó Círculo de Observación (Cosecha)?	
• ¿Se usó Colaborómetro (Cultura individual v/s colaborativa)?	
• ¿Se usaron tecnologías sociales presenciales y virtuales para las conversaciones y comunicaciones, por ej. collage, Café Redes, mail, calendario, bitácora virtual, etc.?	

Nota: el sistema de medición va de 0% a 100%. El 0% indica insatisfacción o no realizado y el 100% es es la máxima satisfacción o sí realizado. El 50% es el punto intermedio. Se puede tener distintos valores como 30%, 40%, 70%, etc. La forma de medirlo es a través de una encuesta online al final del correspondiente proceso.

Buscar - propósito - (Participar y conectar)

Es el segundo módulo del Ciclo de transferencia tejeRedes, en él se busca (cuál es) el propósito y los temas e iniciativas que serán importantes desarrollar para empezar a impulsar acciones a nivel estructural, de gobernanza y operativo de la organización, que permitan promover una cultura colaborativa. Por otro lado, en esta fase se levantarán mapas del estado de la comunidad y el trabajo en red en relación a los roles y confianza, como también ir desarrollando el espacio (presencial y/o virtual) de co-creación de la articulación entre Articuladores/as y participantes.

Para desarrollar esta fase se recomienda realizar dos a cinco reuniones (dos horas aproximadamente cada reunión) de trabajo conceptual y acercamiento entre las/los guías del proceso y el grupo inicial de articulación, para posteriormente tener una reunión de diseño que permita desarrollar un taller (cuatro horas aproximadamente) co-creado con el grupo inicial de Articuladores/as, donde se trabajen los siguientes contenidos:

- **Propósito de la organización.** Se refiere a identificar y declarar el ¿para qué? de la organización. En la literatura clásica se llama al propósito, la mezcla entre visión y misión. Aquí el propósito busca contener lo que realiza la organización y las declaraciones que darán vida a los paradigmas colaborativos que definirán el manifiesto o marco de actuación de la organización. El propósito posteriormente tiene que estar sostenido por iniciativas (que fomentan el valor social, intelectual y de cambio o económico), donde se puedan dirigir acciones que permitan mover la organización a procesos de colaboración. Es probable que el propósito termine de aclararse más adelante cuando otros y otras participantes de la comunidad la retroalimenten por ej. en el CIRCO con los stakeholders.
- **Temas claves que fortalecen el propósito y la participación/conexión en la organización (valor o capital social).** Son esos temas que generan participación/conexión abierta y capital social con la comunidad. Es importante ir percatándose y co-identificando esos temas en la organización, ya que serán los que de forma tangible otorguen sentido y dedicación de tiempo, para que la organización fortalezca sus procesos colaborativos en red.

- **Confianza y roles en la organización.** Los/las participantes de una comunidad no tienen los mismos niveles de implicación o relación con el propósito (confianza) y tampoco tienen los mismos roles o combinación de roles. Por eso es importante identificar y realizar mapas temporales del estado o posición en relación a la confianza con el propósito de la comunidad y los roles únicos o combinados que cada participante tiene, de esta forma podremos tener claro quiénes son Articuladores/as, líderes, trabajadores/as, estrategas, polinizadores/as y astutos/as. En la comunidad de una organización clásica son parte del mapeo clientela, proveeduría, personal, dueño/a, etc.

Una vez trabajados los contenidos anteriores en un taller, con la unidad de la organización con la cual se desarrolla el proceso, es importante que el grupo inicial se reúna y observe los resultados de acuerdo a los contenidos trabajados para diseñar y preparar la fase siguiente Dialogar – conversar (Diseñar e implementar), donde es importante definir y acordar el grupo de trabajo de Articuladores/as que continuará el proceso (recordemos que puede cambiar).

Igual que en la fase anterior, el equipo y la organización tiene que evaluar si continúan con el proceso.

Para apoyar el proceso de Buscar - propósito - (Participar y conectar), se proponen los siguientes cuadros con temas, preguntas, resultados esperados y medición.

Guión sugerido contenidos y tecnologías sociales:

Buscar propósito (Participar y conectar)

- CO: Propósito de la organización.
- CO: Temas claves que fortalecen el propósito y la participación/conexión en la organización (valor o capital social).
- CO: Confianza y roles en la organización.
- TSVP: Círculos de inicio (Check in-out).
- TSVP: Animómetro de inicio (CLEHES).
- TSVP: Pasaporte, Collage o Café Redes para las conversaciones, mail, calendario, etc.
- TSVP: Confianzómetro (Confianza y roles en la organización).
- TSVP: Enredómetro de iniciativas (Temas claves que fortalecen el propósito y la participación/conexión en la organización (valor o capital social).
- TSVP: Círculo de Observación (Cosecha).
- TSVP: Animómetro de cierre (CLEHES).
- TSVP: Círculos cierre (Check in-out).

Sugerencias:

- TSVP: Para las conversaciones se puede utilizar tecnologías sociales (virtuales o presenciales) de pasaporte, collage, Café Redes, etc. Para la comunicación y envío de documentación se puede utilizar el correo electrónico y uso de un calendario para organizar la reunión. También se puede armar una bitácora virtual o blog o grupo en alguna red social para ir documentando el proceso.
- El proceso se podría realizar en dos o cinco reuniones presenciales y/o virtuales con el grupo de articulación inicial para chequear los temas conceptuales, más una reunión para diseñar el taller de trabajo de la unidad que debería desarrollarse en un lugar que resulte lúdico, diferente al del trabajo. Este taller se recomienda realizarlo por la mañana durante cuatro horas aproximadamente e incluir una comida final. Después del taller se recomienda una última reunión para analizar el proceso y definir los pasos a seguir.

Duración: cuatro a catorce hrs.

TSVP: Tecnologías sociales virtuales y/o presenciales - En la última parte de este capítulo se describen las tecnologías sociales⁷⁸.

CO: Contenidos.

Preguntas sugeridas: Buscar propósito (Participar y conectar).

- ¿CO?: ¿Cuáles son las características que debería tener el "propósito" de la organización?
- ¿CO?: ¿Qué temas o iniciativas fortalecen la participación, conexión y capital social de la organización?
- ¿CO?: ¿Por qué es importante hacer mapas de la organización en base a confianza y roles?
- ¿CO?: ¿Qué tecnologías sociales son relevantes para iniciar el proceso?

¿CO?: Preguntas colaborativas.

Resultados esperados: Buscar propósito (Participar y conectar)

- RE: Exploración del propósito de la organización.
- RE: Levantamiento de los temas claves que fortalecen el propósito y la participación/conexión en la organización (valor o capital social).
- RE: Identificación del mapa de confianza y roles de la organización.
- RE: Uso e integración de tecnologías sociales en los procesos de trabajo en red colaborativo en la organización.

RE: Resultado esperado.

Medición: Buscar propósito (Participar y conectar)	Respuesta 0 a 100%
• ¿Se exploraron las características que contienen el propósito de la organización?	
• ¿Se identificaron por lo menos cuatro temas claves que fortalecen la participación, conexión y capital social de la organización?	
• ¿Se usó Círculos Inicio y Cierre (check in-out)?	
• ¿Se usó Animómetro Inicio y Cierre?	
• ¿Se usó Círculo de Observación (Cosecha)?	
• ¿Se logró co-construir un mapa de confianza y roles del estado de la organización en red?	
• ¿Se usó Confianzómetro?	
• ¿Se usó Enredómetro de iniciativas?	
• ¿Se usó PicNicRed?	
• ¿Se usaron tecnologías sociales presenciales y virtuales para las conversaciones y comunicaciones, por ejemplo: Collage, Café Redes, mail, calendario, bitácora virtual, etc.?	

Nota: el sistema de medición va de 0% a 100%. El 0% indica insatisfacción o no realizado y el 100% es es la máxima satisfacción o sí realizado. El 50% es el punto intermedio. Se puede tener distintos valores como 30%, 40%, 70%, etc. La forma de medirlo es a través de una encuesta online al final del correspondiente proceso.

Visualizar propósito - (Experimentar y co-construir)

En el tercer módulo, se busca explorar experiencias y organizaciones externas, con las cuales se podría identificar la organización en relación a propósitos y acciones compartidas, que posibilitaría determinar paradigmas colaborativos que alimenten el propósito de la organización. También se identificarán iniciativas o temas que permitan el intercambio de experiencia y conocimiento en la comunidad para cultivar el capital intelectual en forma colaborativa.

Para desarrollar esta fase, como las anteriores, se recomienda realizar dos a cinco reuniones (dos horas aproximadamente cada reunión) de trabajo conceptual y acercamiento entre los/las guías del proceso y el grupo de articulación, para posteriormente tener una reunión de diseño que permita llevar a cabo un taller (cuatro horas aproximadamente) co-creado con el grupo de Articuladores/as, donde se trabajen los siguientes contenidos:

- **Experiencias y organizaciones de referencia.** Levantamiento y análisis de casos que permitan visualizar cómo quiere ser la organización, donde se identifiquen las características del trabajo en red colaborativo que alimentan a esas experiencias y organizaciones en relación a: (1) Eros, fraternidad y grados de confianza, (2) Número y tipos de actores de la comunidad, (3) Propósitos y contenidos de interés común, (4) Espacios presenciales y virtuales de convivencia para la co-creación de la articulación y (5) Tipo de estructuras en red y comunidad.
- **Paradigmas colaborativos.** Como parte del proceso, es importante identificar entre seis a diez paradigmas colaborativos que permitan refundar las bases del propósito de la organización y cambien las reglas del juego, los focos y límites de una gestión tradicional a una gestión de trabajo en red colaborativo. Estos paradigmas deberían ser retroalimentados en el CIRCO tejeRedes con la comunidad, para ser parte del manifiesto de la organización (propósito + paradigmas).
- **Temas claves que fortalecen el propósito y el intercambio de experiencias/conocimiento en la organización (valor o capital intelectual).** Son las iniciativas y acciones que permiten cultivar el capital intelectual y la confianza en la organización. Tal cual existen acciones que incentiven el capital social de la comunidad para fortalecer el propósito, estas son importantes para movillar

a la comunidad y probar nuevas cosas o mejorar las existentes (productos, servicios, aprendizajes) con otros miembros de la comunidad y diferentes a los del núcleo o team central.

Una vez trabajados los contenidos anteriores en un taller con la unidad de la organización con la cual se desarrolla el proceso, es importante que el grupo de Articuladores/as se reúna y observe los resultados de acuerdo a los contenidos trabajados para diseñar y preparar el CIRCO tejeRedes a desarrollar con los actores de la comunidad (stakeholders) que permitan compartir y retroalimentar los temas trabajados; propósitos, paradigmas colaborativos, iniciativas, mapas de confianza, roles, etc. Después del CIRCO tejeRedes, se diseñará y preparará la fase siguiente: Dialogar - conversar (Diseñar e implementar).

Igual que en la fase anterior, el equipo y la organización tienen que evaluar si continúan con el proceso.

Para apoyar el proceso de Visualizar propósito - (Experimentar y co-construir), se proponen los siguientes cuadros con temas, preguntas, resultados esperados y medición.

Guión sugerido contenidos y tecnologías sociales: Visualizar propósito - (Experimentar y co-construir)

- CO: Experiencias y organizaciones de referencia.
- CO: Paradigmas colaborativos
- CO: Temas claves que fortalecen el propósito y el intercambio de experiencias/ conocimiento en la organización (valor o capital intelectual).
- TSVP: Círculos de inicio (Check in-out).
- TSVP: Animómetro de inicio (CLEHES).
- TSVP: Pasaporte, Collage o Café Redes para las conversaciones, mail, calendario, etc.
- TSVP: Enredómetro de iniciativas (Temas claves que fortalecen el propósito y el intercambio de experiencias/conocimiento en la organización).
- TSVP: Círculo de Observación (Cosecha).
- TSVP: Animómetro de cierre (CLEHES).
- TSVP: Círculos cierre (Check in-out).

Sugerencias:

- TSVP: Para las conversaciones se pueden utilizar tecnologías sociales (virtuales o presenciales) de pasaporte, Collage, Café Redes, etc. Para la comunicación y envío de documentación se puede utilizar el correo electrónico y uso de un calendario para organizar la reunión. También se puede armar una bitácora virtual o blog o grupo en alguna red social para ir documentando el proceso.
- El proceso se podría realizar en dos o cinco reuniones presenciales y/o virtuales con el grupo de articulación inicial para chequear los temas conceptuales, más una reunión para diseñar el taller de trabajo de la unidad que debería desarrollarse en un lugar que resulte lúdico, diferente al del trabajo. Este taller se recomienda realizarlo por la mañana durante cuatro horas aproximadamente e incluir una comida final. Después del taller se recomienda una última reunión para analizar el proceso y definir los pasos a seguir.

Duración: cuatro a catorce hrs.

TSVP: Tecnologías sociales virtuales y/o presenciales - En la última parte de este capítulo se describen las tecnologías sociales⁷⁹.

CO: Contenidos.

Preguntas sugeridas: Visualizar propósito - (Experimentar y co-construir)

- ¿CO?: ¿Qué características deberían tener las experiencias y organizaciones de referencia para inspirar el trabajo colaborativo en red?
- ¿CO? ¿Cuáles son las características que deberían tener los paradigmas para que fortalezcan al propósito y al trabajo colaborativo en red?
- ¿CO?: ¿Qué temas o iniciativas fortalecen el intercambio de experiencias, conocimiento y capital intelectual de la organización?
- ¿CO?: ¿Qué tecnologías sociales son relevantes para iniciar el proceso?

¿CO?: Preguntas colaborativas.

Resultados esperados: Visualizar propósito - (Experimentar y co-construir)

- RE: Identificación de experiencias y organizaciones de referencia para la organización.
- RE: Identificación de paradigmas colaborativos.
- RE: Levantamiento de los temas claves que fortalecen el propósito y el intercambio de experiencias/conocimiento en la organización (valor o capital intelectual).
- RE: Uso e integración de tecnologías sociales en los procesos de trabajo en red colaborativo en la organización.

RE: Resultado esperado.

Medición: Visualizar propósito - (Experimentar y co-construir)	Respuesta 0 a 100%
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se identificaron por lo menos una experiencia y organización de referencia para inspirar el trabajo colaborativo en red? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se identificaron por lo menos seis paradigmas que fortalezcan el propósito y el trabajo colaborativo en red? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se identificaron por lo menos 4 temas claves que fortalecen el intercambio de experiencias, conocimiento y capital intelectual de la organización? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se usó Círculos Inicio y Cierre (check in-out)? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se usó Animómetro Inicio y Cierre? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se usó Círculo de Observación (Cosecha)? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se usó Enredómetro de iniciativas? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se usó PicNicRed? 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se usaron tecnologías sociales presenciales y virtuales para las conversaciones y comunicaciones, por ejemplo: Collage, Café Redes, mail, calendario, bitácora virtual, etc.? 	

Nota: el sistema de medición va de 0% a 100%. El 0% indica insatisfacción o no realizado y el 100% es es la máxima satisfacción o sí realizado. El 50% es el punto intermedio. Se puede tener distintos valores como 30%, 40%, 70%, etc. La forma de medirlo es a través de una encuesta online al final del correspondiente proceso.

Dialogar - conversar (Diseñar e implementar)

En el cuarto módulo se emplea el diálogo y las conversaciones para diseñar y dar inicio a la implementación del trabajo colaborativo en red. Se busca aterrizar todo lo desarrollado en los módulos anteriores, sobre todo en las características del propósito, los paradigmas colaborativos de referencia, el espacio de co-creación de la articulación. También es importante considerar el mapa de confianza, roles y otros temas, con el objetivo de elaborar un manifiesto de la organización, junto con tres a cuatro iniciativas o proyectos provocadores del cambio en los distintos niveles de la comunidad, que generen o fortalezcan el trabajo colaborativo en red, el valor social, intelectual y de cambio o económico para la organización.

Para desarrollar esta fase y siguiendo la lógica de las anteriores, se recomienda realizar dos a cinco reuniones (dos horas aproximadamente cada reunión) de trabajo conceptual y acercamiento entre las/los guías del proceso y el grupo de articulación, para posteriormente tener una reunión de diseño que permita llevar a cabo un taller (cuatro horas aproximadamente) co-creado con el grupo de Articuladores/ as, donde se trabajen los siguientes contenidos:

- **Manifiesto con el propósito y paradigmas colaborativos.** Teniendo los distintos elementos conversados en las etapas anteriores y visualizados en relación al propósito, junto con las características que deberían tener los paradigmas colaborativos de la organización, es importante crear (escribir, ilustrar, etc.) una carta fundamental o manifiesto que declare las bases bajo las cuales se moverá y trabajará la organización. El manifiesto nace desde la colaboración y co-creación de la comunidad para que se comparta y todos estén en sintonía en relación al propósito.
- **Equipo de Articuladores/as de la organización y espacio de co-creación de la articulación⁸⁰.** Considerando el grupo de trabajo de articulación y los mapas de roles y confianza, es primordial definir el grupo encargado de la articulación de la organización, que cuidará y coordinará el trabajo colaborativo en red, junto con mediar en los roles y conversaciones de la organización, tendrá que implementar la cultura y metodología tejeRedes a través de tecnologías sociales en un espacio de co-creación de la articulación. Por último, cada iniciativa que se

levante deberá ser cuidada y provocada por las/las Articuladoras/es, además de habilitar el espacio (presencial y/o virtual) de tecnologías sociales para monitorear el proceso de articulación. Ver nota 1 y 2.

- **Diseño y plan de acción con iniciativas para el trabajo colaborativo en red.** Una vez identificados, proyectos y temas en las conversaciones de las etapas anteriores y el CIRCO tejeRedes, es el momento de diseñar, planificar y programar el trabajo de equipos, recursos, tiempos, etc. para la implementación de tres o cuatro iniciativas que se quieran llevar adelante para promover y fortalecer el trabajo colaborativo en red. Es importante identificar qué tipos o combinación de valores aumentan con las iniciativas: valor social, valor en el conocimiento o valor de cambio y/o económico. Es aquí cuando se concretan acciones. Es esencial poner atención al diseño y prototipado de las iniciativas, usando técnicas de Agilismo⁸¹, Design Thinking⁸², Visual Thinking⁸³ (Gráfica), etc. que si bien tomen elementos para el cambio, también consideren la historia de la organización y sus éxitos. Lo importante no son los papeles, son las acciones a ejecutar en las iniciativas, por lo tanto se recomienda simplificar los registros, usar métodos lúdicos (por ej. menos informes y más Tendedero Social o vídeos cortos de registro) y, sobre todo, mantener el espíritu del COCO (colaboración, co-creación, cooperación, compartir, etc.). Ver notas 3 y 6.
- **Nota 1:** Empezar a usar e implementar tecnologías sociales con el Tendedero Social, Animómetro, Confianzómetro, Colaborómetro de paradigmas colaborativos, etc., para ir observando y midiendo el estado del tejido y las conversaciones en la organización.
- **Nota 2:** En su formato original los espacios de co-creación para la articulación se inspiran en los "Cuartos de Pensar" manteniendo los 5 acuerdos de Miguel Ángel Ruiz⁸⁴: 1. Sé impecable con tus palabras, 2. No te tomes nada personalmente, 3. No hagas suposiciones, 4. Haz siempre lo máximo que puedas y 5. Sé escéptico, pero aprende a escuchar.
- **Nota 3:** El Diseño del plan de acción, se organiza en base a la cultura y metodología tejeRedes, el uso de tecnologías sociales para desarrollar la red y comunidad a nivel presencial, virtual y la identificación de los recursos (listado de los recursos necesarios para desarrollar las actividades).

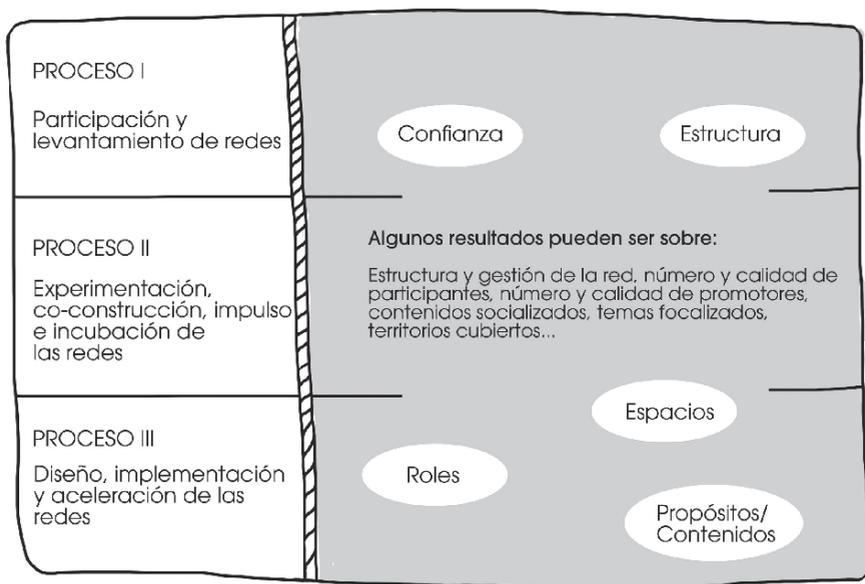
81. Consultar glosario "Agilismo".

82. Consultar glosario "Design Thinking".

83. Consultar glosario "Visual Thinking".

84. Consultar glosario "Los 5 acuerdos".

- **Nota 4:** Plan de acción: identificar actividades transversales en las distintas etapas de la cultura y metodología tejeRedes, según las características y objetivos que se buscan en el desarrollo de la comunidad. Identificar las tecnologías sociales presenciales y virtuales a utilizar en un proceso de co-construcción y colaboración con los partícipes de la comunidad considerando el territorio y los contenidos. En general las actividades y tecnologías sociales pueden tener un costo monetario cero o mínimo. Es importante articular los recursos o capacidades de personas disponibles o de bienes para desarrollar un plan.
- **Nota 5:** Tipos de recursos: (1) Recursos de personas como tejedores y líderes, (2) Recursos monetarios para el desarrollo de actividades, (3) Recursos disponibles aprovechables que ya existen y se pueden utilizar.
- **Nota 6:** se propone la siguiente tecnología social o pauta, para diseñar a través del diálogo (Proacción Redes) el plan de acción considerando la cultura y metodología tejeRedes.



Una vez trabajados los contenidos anteriores en un taller con la unidad de la organización con la cual se desarrolla el proceso, será sustancial que el grupo inicial se reúna y observe los resultados de

acuerdo a los contenidos trabajados para diseñar y preparar la fase siguiente Realizar – (Acompañar).

Igual que en la fase anterior, el equipo y la organización tienen que evaluar si continúan con el proceso.

Para apoyar el proceso de Dialogar – conversar (Diseñar e implementar), se proponen los siguientes cuadros con temas, preguntas, resultados esperados y medición.

Guión sugerido contenidos y tecnologías sociales: Dialogar - conversar (Diseñar e implementar)

- CO: Manifiesto con el propósito y paradigmas colaborativos.
- CO: Diseño y plan de acción con iniciativas para el trabajo colaborativo en red.
- CO: Equipo de Articuladores/as de la organización y espacio de co-creación de la articulación.
- TSVP: Círculos de inicio (Check in-out).
- TSVP: Animómetro de inicio (CLEHES).
- TSVP: Pasaporte, Collage o Café Redes y Proacción Redes para las conversaciones, mail, calendario, etc.
- TSVP: Enredómetro de iniciativas (iniciativas para el trabajo colaborativo en red).
- TSVP: Tendedero Social.
- TSVP: Confianzómetro.
- TSVP: Colaborómetro (paradigmas colaborativos).
- TSVP: Círculo de Observación (Cosecha).
- TSVP: Animómetro de cierre (CLEHES).
- TSVP: Círculos cierre (Check in-out).

Sugerencias:

- TSVP: Para las conversaciones se pueden utilizar tecnologías sociales (virtuales o presenciales) de pasaporte, Collage, Café Redes, etc. Para la comunicación y envío de documentación se puede utilizar el correo electrónico y uso de un calendario para organizar la reunión. También se puede armar una bitácora virtual o blog o grupo en alguna red social para ir documentando el proceso.
- El proceso se podría realizar en dos o cuatro reuniones presenciales y/o virtuales con el grupo de articulación inicial para chequear los temas conceptuales, más una reunión para diseñar el taller de trabajo de la unidad que debería desarrollarse en un lugar que resulte lúdico, diferente al del trabajo. Este taller se recomienda realizarlo por la mañana durante cuatro horas aproximadamente e incluir una comida final. Después del taller se recomienda una última reunión para analizar el proceso y definir los pasos a seguir.

Duración: cuatro a doce hrs.

TSVP: Tecnologías sociales virtuales y/o presenciales - En la última parte de este capítulo se describen las tecnologías sociales⁸⁵.

CO: Contenidos.

Preguntas sugeridas: Dialogar - conversar (Diseñar e implementar)

- ¿CO?: ¿Qué características en el propósito y paradigmas deberían quedar plasmados en el manifiesto de la organización?
- ¿CO?: ¿Qué elementos y temas debería incorporar el diseño y plan de acción con iniciativas para el trabajo colaborativo en red?
- ¿CO?: ¿Qué características y virtudes en la gestión del trabajo colaborativo en red debería tener el equipo de Articuladores/as y el espacio de co-creación para la articulación de la organización?
- ¿CO?: ¿Qué tecnologías sociales son relevantes para iniciar el proceso?

¿CO?: Preguntas colaborativas.

Resultados esperados: Dialogar - conversar (Diseñar e implementar)

- RE: Declaración del propósito y paradigmas del manifiesto de la organización.
- RE: Definición del equipo de Articuladores/as y el espacio de co-creación para la articulación.
- RE: Levantamiento del diseño y plan de acción con iniciativas para el trabajo en red colaborativo.
- RE: Uso e integración de tecnologías sociales en los procesos de trabajo en red colaborativo en la organización.

RE: Resultado esperado.

Medición: Dialogar - conversar (Diseñar e implementar)	Respuesta 0 a 100%
• ¿Se creó el manifiesto de la organización con el propósito y paradigmas colaborativos?	
• ¿Se tiene un diseño y plan de acción con iniciativas para el trabajo en red colaborativo?	
• ¿Se definió el equipo de Articuladores/as y el espacio de co-creación para la articulación?	
• ¿Se usó Círculos Inicio y Cierre (Check in-out)?	
• ¿Se usó Animómetro Inicio y Cierre?	
• ¿Se usó Círculo de Observación (Cosecha)?	
• ¿Se usó Enredómetro de iniciativas?	
• ¿Se usó Tendadero Social?	

• ¿Se usó Confianzómetro?	
• ¿Se usó Colaborómetro?	
• ¿Se usó PlcNicRed?	
• ¿Se usaron tecnologías sociales presenciales y virtuales para las conversaciones y comunicaciones, por ej. Collage, Café Redes, Proacción Redes, mail, calendario, bitácora virtual, etc.?	

Nota: el sistema de medición va de 0% a 100%. El 0% indica insatisfacción o no realizado y el 100% es la máxima satisfacción o sí realizado. El 50% es el punto intermedio. Se puede tener distintos valores como 30%, 40%, 70%, etc. La forma de medirlo es a través de una encuesta online al final del correspondiente proceso.

Realizar – (Acompañar)

El quinto y último módulo del Ciclo de transferencia, como su nombre indica, busca la realización y acompañamiento por parte de los/las Articuladores/as, del manifiesto de la organización y del plan de acción con iniciativas para el trabajo en red colaborativo a través del uso de tecnologías sociales. Para el acompañamiento es importante identificar indicadores de resultado y procesos claves, que se traducen en temas concretos que se han tenido en cuenta en el diseño del plan y uso de tecnologías sociales en relación a la cultura y metodología tejeRedes para promover el trabajo en red colaborativo.

En esta etapa se pasa a la acción, pero no a la acción de trabajo cerrado, recordemos que es co-creado y colaborativo, donde es importante generar prototipos, que después pasarán a estados beta⁸⁶ de desarrollo, que permitirán ir mejorando una acción sobre otra acción o productos y servicios: es indispensable dejar espacio a la incertidumbre e improvisación, como también tener espacios para sistematizar a través de procesos, siempre gestionando desde el Caórdico⁸⁷: relación entre “Caos” (para la creatividad) y “Orden” (para sistematizar).

En esta etapa de seguimiento, siempre podemos volver a cualquiera de las etapas del Ciclo de transferencia de tejeRedes, para ajustar, redefinir, etc. Es la acción la que permite testear, acercarse a la realidad de las personas, permear las

86. Consultar Glosario “Funcionar en beta”.
87. Consultar Glosario “Proceso Caórdico”.

conversaciones y diálogos, y sobre todo integrar y seducir para promover la colaboración, rol clave de los/las Articuladores/as, desde una actitud lúdica, fraternal y de la idea de disfrutar de la felicidad en relación a lo que accionamos y conversamos.

Para desarrollar esta fase y siguiendo la lógica de las anteriores, se recomienda realizar dos a cinco reuniones (dos horas aproximadamente cada reunión) de trabajo conceptual y acercamiento entre los/las guías del proceso y el grupo de articulación, para posteriormente tener una reunión de diseño que permita desarrollar un taller (cuatro horas aproximadamente) co-creado con el grupo de Articuladores/as, en el que deberán trabajar los siguientes contenidos:

- **Prototipar acciones colaborativas.** Para que las acciones tomen forma es importante que antes posean los prototipos de esas acciones que formarán parte de productos, servicios, actividades, iniciativas, proyectos de la comunidad, entre otros. Hay muchas técnicas de prototipado: desde las que nos da el teatro hasta el mundo del diseño. Lo importante es identificar cuál es la mejor tecnología social a utilizar. La idea de prototipar es adelantarnos a ver detalles, para que cuando estemos accionando en beta y en el mundo real, nos percatemos de que muchas veces no tendremos el tiempo in situ de analizar y realizar cambios, sobre todo en las interacciones y conversaciones entre CLEHES. El prototipado es el tiempo intermedio del desarrollo de la acción, entre el diseño y su funcionamiento en beta, que permite co-creativamente, generar retroalimentaciones entre los miembros de la comunidad en relación a las acciones que componen una iniciativa blanda (ejemplo: servicios de movilización o gestión) o iniciativas sólidas (ejemplo: un producto físico o software). Desde el punto de vista del trabajo en red colaborativo, será importante modelar las acciones, que permiten ver las interacciones y acoples de CLEHES en las conversaciones de colaboración para que las acciones sucedan. En este caso los rediseños co-creativos de las acciones y conversaciones representadas en el prototipo, ocurren sobre los seis elementos del CLEHES (Cuerpo, Lenguaje, Emoción, Historia, Eros, Silencio).
- **Acompañamiento, registro y medición en el espacio de co-creación de la articulación.** Esta actividad la realizan Articuladores/as y es clave para dar sostenibilidad, seguimiento y recursividad

al Ciclo de transferencia de tejeRedes y al propio trabajo en red colaborativo de la organización y comunidad. Es útil que los/las Articuladores/as cuenten en el espacio (presencial y/o virtual) de co-creación con tecnologías sociales (vídeo, fotografías, gráfica, etc.) para llevar un registro de las actividades y poder medirlas en relación a lo que se ha definido para el seguimiento. El seguimiento no necesariamente tiene que ser con indicadores clásicos, pueden ser mecanismos visuales que muestren dos o varios momentos diferentes de una tecnología social o herramienta, esto con el fin de ver los cambios y realizar un análisis. Ejemplos: Animómetro (para observar estados de ánimo diarios y la evolución de este entre varios días), Confianzómetro (para ver cómo se mueven la confianza y roles en la organización durante diferentes meses), Tendadero Social (ver semanalmente los niveles de interacción entre los miembros de la comunidad), Colaborómetro (estado de los paradigmas colaborativos en el tiempo), etc. Por último son los/las Articuladores/as quienes pueden darle ritmo al trabajo en red colaborativo en relación a las acciones, quitando a veces la presión de la perfección e incentivando el funcionamiento en beta.

Guión sugerido contenidos y tecnologías sociales: Realizar (Acompañar)

- CO: Prototipar acciones colaborativas.
- CO: Acompañamiento, registro y medición en el espacio de co-creación.
- TSVP: Círculos de inicio (Check in-out).
- TSVP: Animómetro de inicio (CLEHES).
- TSVP: Pasaporte, Collage o Café Redes para las conversaciones, mail, calendario, etc.
- TSVP: Teatro red.
- TSVP: Fotografías/Vídeo para la Cosecha.
- TSVP: Tendadero Social.
- TSVP: Confianzómetro.
- TSVP: Colaborómetro.
- TSVP: Círculo de Observación (Cosecha).
- TSVP: Animómetro de cierre (CLEHES).
- TSVP: Círculos cierre (Check in-out).

Sugerencias:

- TSVP: Para las conversaciones se puede utilizar tecnologías sociales (virtuales o presenciales) de pasaporte, Collage, Café Redes, etc. Para la comunicación y envío de documentación se puede utilizar el correo electrónico y uso de un calendario para organizar la reunión. También se puede armar una bitácora virtual o blog o grupo en alguna red social para ir documentando el proceso.
- El proceso se podría realizar en dos o cuatro reuniones presenciales y/o virtuales con el grupo de articulación inicial para chequear los temas conceptuales, más una reunión para diseñar el taller de trabajo de la unidad que debería desarrollarse en un lugar que resulte lúdico, diferente al del trabajo. Este taller se recomienda realizarlo por la mañana durante cuatro horas aproximadamente e incluir una comida final. Después del taller se recomienda una última reunión para analizar el proceso y definir los pasos a seguir.

Duración: cuatro a doce hrs.

TSVP: Tecnologías sociales virtuales y/o presenciales - En la última parte de este capítulo se describen las tecnologías sociales⁸⁸.

CO: Contenidos.

Preguntas sugeridas: Realizar (Acompañar)

- ¿CO?: ¿Qué características buscamos al prototipar iniciativas y/o acciones?
- ¿CO?: ¿Qué características debe tener el/la Articulador/a para realizar acompañamiento, registro y medición en el espacio de co-creación?
- ¿CO?: ¿Qué tecnologías sociales son relevantes para iniciar el proceso?

¿CO?: Preguntas colaborativas.

Resultados esperados: Realizar (Acompañar)

- RE: Iniciativas y/o acciones prototipadas.
- RE: Articuladores/as acompañando, registrando y midiendo desde el espacio de co-creación.

RE: Resultado esperado.

Medición: Realizar (Acompañar)	Respuesta 0 a 100%
• ¿Se realizaron procesos de prototipado de iniciativas y/o acciones del plan?	
• ¿Existe un grupo de Articuladores/as realizando acompañamiento, registro y medición en el espacio de co-creación?	
• ¿Se usó Círculos inicio y cierre (Check in-out)?	
• ¿Se usó Animómetro inicio y cierre?	
• ¿Se usó Círculo de Observación (Cosecha)?	
• ¿Se usó Enredómetro de iniciativas?	
• ¿Se usó Tendedero Social?	
• ¿Se usó Confianzómetro?	
• ¿Se usó Colaborómetro?	
• ¿Se usó cámara fotográfica o vídeo para la cosecha y registro?	
• ¿Se usó PicNicRed?	
• ¿Se usaron tecnologías sociales presenciales y virtuales para las conversaciones y comunicaciones, por ejemplo: Collage, Café Redes, Proacción Redes, mail, calendario, bitácora virtual, etc.?	

Nota: el sistema de medición va de 0% a 100%. El 0% indica insatisfacción o no realizado y el 100% es la máxima satisfacción o sí realizado. El 50% es el punto intermedio. Se puede tener distintos valores como 30%, 40%, 70%, etc. La forma de medirlo es a través de una encuesta online al final del correspondiente proceso.

KO Cierre

El KO (Knock Out) de cierre, es la reunión de cierre del Ciclo de transferencia tejeRedes.

La conversación deberá centrarse en el camino recorrido en torno al trabajo en red colaborativo, la experiencia vivida en relación a los aprendizajes y los elementos medibles que permitan observar lo vivido por la unidad de la organización y las personas que han participado del proceso.

Es importante para la organización seguir el proceso más allá de este cierre formal, ya que el Ciclo de transferencia tejeRedes es recursivo, por lo tanto el rol de los/las Articuladores/as será clave para seguir impulsando el trabajo en red colaborativo, junto con que el resto de los miembros de la organización y comunidad, mantengan el espíritu de las declaraciones y valores del manifiesto.

Como se planteó en la aplicación del trabajo en red colaborativo: En la medida que el trabajo en red colaborativo se implementa en la organización, nacerán grupos de trabajo que tendrán sus Articuladores/as, que se reunirán en grupo o engranaje que coordine el sistema y podrán apoyar a otros grupos de trabajo.

Para desarrollar esta fase y cerrar, se recomienda hacer una o dos reuniones de trabajo con quienes estén a cargo de la organización y los/las involucrados/as con la unidad (dos horas aproximadamente c/u) para trabajar los siguientes temas:

- **Análisis del acompañamiento, registro y medición.** Será importante mirar el estado del proceso a través de los registros y mediciones definidas (en las actividades, mapeos de la comunidad, colaboraciones, etc.) en el espacio de co-creación. Como ya se dijo anteriormente “esta actividad la realizan Articuladores/as desde el espacio de co-creación y es clave para dar sostenibilidad, seguimiento y recursividad al Ciclo de transferencia de tejeRedes y al propio trabajo en red colaborativo de la organización y comunidad”. Es aquí donde se pueden evaluar los avances y cómo el funcionamiento en beta implica procesos de mejora, aprendizaje y transferencia de experiencias.
- **Experiencia de los/las participantes y Articuladores/as de la organización.** Recordemos que el proceso es desarrollado por seres humanos. Siempre en el Ciclo de transferencia tejeRedes

miraremos al centro del CLEHES, que permita movilizar una cultura colaborativa. Por lo tanto observarnos, tener una gestión enactiva y analizar el Sistema de Aprendizaje en SA1 y SA2, será clave para sentir y saber si estamos conectados entre los/las participantes de la organización y el manifiesto.

Para apoyar el proceso de KO Cierre, se proponen los siguientes cuadros con temas, preguntas, resultados esperados y medición.

Guión sugerido contenidos y tecnologías sociales: KO Cierre

- CO: Análisis del acompañamiento, registro y medición.
- CO: Experiencia de quienes participan y articulan en la organización.
- TSVP: Círculos de inicio (Check in-out).
- TSVP: Animómetro de inicio (CLEHES).
- TSVP: Pasaporte, Collage o Café Redes para las conversaciones, mail, calendario, etc.
- TSVP: Círculo de Observación (Cosecha).
- TSVP: Animómetro de cierre (CLEHES).
- TSVP: Círculos cierre (Check in-out).

Sugerencias:

- TSVP: Para las conversaciones se puede utilizar tecnologías sociales (virtuales o presenciales) de pasaporte, Collage, Café Redes, etc. Para la comunicación y envío de documentación se puede utilizar el correo electrónico y uso de un calendario para organizar la reunión. También se puede armar una bitácora virtual o blog o grupo en alguna red social para ir documentando el proceso.
- El proceso se podría realizar en una o dos reuniones presenciales y/o virtuales.

Duración: cuatro a doce hrs.

TSVP: Tecnologías sociales virtuales y/o presenciales - En la última parte de este capítulo se describen las tecnologías sociales⁸⁹.

CO: Contenidos.

Preguntas sugeridas: KO Cierre

- ¿CO?: ¿Cuáles son los elementos destacables del proceso de trabajo colaborativo en red en la organización y comunidad?

¿CO?: Preguntas colaborativas.

Resultados esperados: KO Cierre

- RE: Conversación de Articuladores/as y participantes sobre los avances del proceso en relación al acompañamiento, registro y medición.
- RE: Observación y análisis de las vivencias de los/las participantes y Articuladores/as de la organización en el proceso.
- RE: Uso e integración de tecnologías sociales en los procesos de trabajo en red colaborativo en la organización: Círculos Inicio y Cierre (Check in-out) + Animómetro Inicio y Cierre + Círculo de Observación (Cosecha) + mail y calendarios.

RE: Resultado esperado.

Medición: KO Cierre	Respuesta 0 a 100%
• ¿Se analizó el acompañamiento, registro y medición de los/las Articuladores/as?	
• ¿Se compartió la experiencia de los/las participantes y Articuladores/as de la organización?	
• ¿Se usó Círculos inicio y cierre (Check in-out)?	
• ¿Se usó Animómetro inicio y cierre?	
• ¿Se usó Círculo de Observación (Cosecha)?	
• ¿Se usaron tecnologías sociales presenciales y virtuales para las conversaciones y comunicaciones, por ejemplo: Collage, Café Redes, Proacción Redes, mail, calendario, bitácora virtual, etc.?	

Nota: el sistema de medición va de 0% a 100%. El 0% indica insatisfacción o no realizado y el 100% es máxima satisfacción o sí realizado. El 50% es el punto intermedio. Se puede tener distintos valores como 30%, 40%, 70%, etc.

Tecnologías sociales presenciales y virtuales sugeridas

A continuación se realiza una descripción genérica de las tecnologías sociales presenciales y virtuales sugeridas en tejeRedes, las cuales pueden ser consultadas en el Manual de Tecnologías Sociales tejeRedes⁹⁰, con el fin de ver los detalles y aplicabilidad.

Círculos de Inicio y Cierre (Check in-out)

Los círculos de presentación inicial o final, son un espacio donde las/los participantes se presentan o despiden del resto de la comunidad, indicando su nombre al inicio y estableciendo un saludo y una despedida al final.

El Círculo de saludo inicial sirve para que los/las Participantes dejen atrás su vida cotidiana, sus preocupaciones y distracciones al momento de llegar al proceso de articulación.

El Círculo de saludo final sirve para contener lo sucedido en el proceso de formación, para que los/las participantes puedan volver a conectarse con el mundo exterior. Este es un paso necesario para no dejar procesos sueltos.



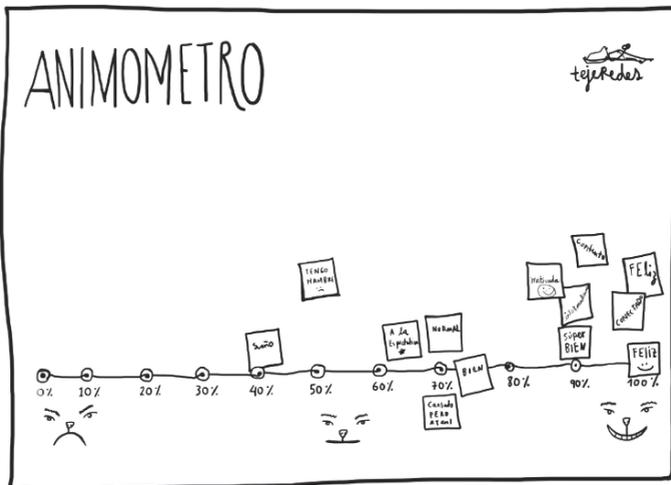
Animómetro

El Animómetro o CLEHES Mood⁹¹ (Osvaldo García y Lyonel Lauillé) es una tecnología social que nos permite escanear y observar el CLEHES. El Animómetro nos puede dar una medida del estado de ánimo individual o colectivo de una comunidad o grupo de personas determinado que se reúne por un propósito concreto.

Tanto el Animómetro físico como el propio que da cuenta de nuestra biología y química humana, nos dan medidas de cómo coreografiar la red o realizar networking si somos Articuladores/as o participantes de la misma.

Es importante considerar esta herramienta al momento de operar en una red o comunidad, ya que si los estados de CLEHES o, en particular, los estados de ánimo y/o eros son disímiles respecto del nuestro o entre los CLEHES de los mismos miembros de una comunidad, es poco probable que pasemos de las ideas a la acción.

En general, según el Animómetro hay momentos para establecer conversaciones, reuniones o actividades y cerrarlas, en otras ocasiones, a veces hace falta esperar otro día o cambiar las dinámicas para acercar o equilibrar el CLEHES de los/las demás al nuestro (salir a caminar). Es importante hacer notar que el Animómetro lo llevamos todos/as, que está incluido en nuestro propio CLEHES y que se relaciona con esa capacidad de observarnos y relacionarnos en tres niveles.



Círculo de Observación (Cosecha)

El Círculo de Observación es una forma ancestral de reunión que ha inducido a los seres humanos a conversar, escuchar y observarse respetuosamente durante miles de años. El círculo ha servido de base a muchas culturas.

Lo que transforma una reunión ordenada en un círculo, es la voluntad de sus integrantes para convertir la socialización informal o discusión, en una actitud respetuosa de conversación y escucha profunda.

Cosechar consiste en registrar lo sucedido en el proceso. Es más que solamente tomar notas, incluye el uso de tecnologías sociales para dar cuenta de lo tangible y lo intangible.

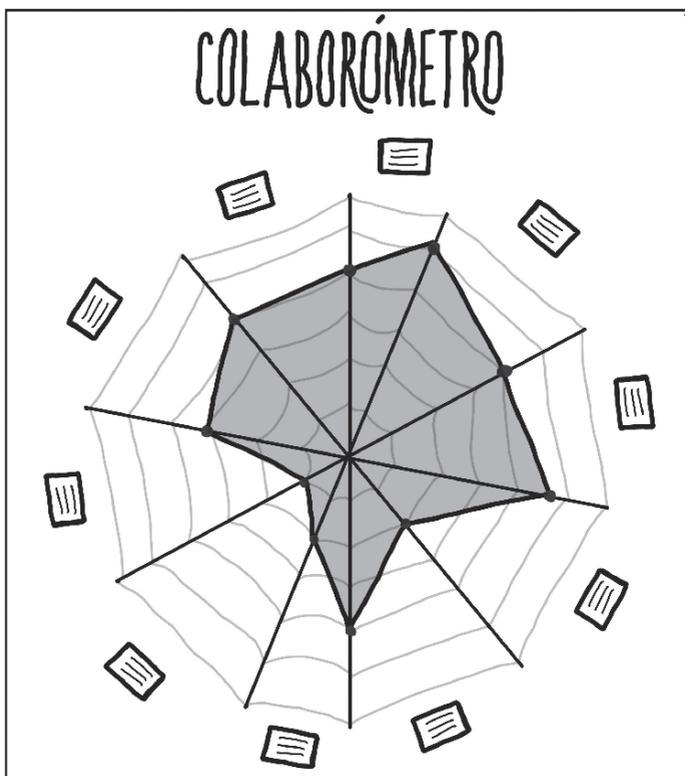
La cosecha puede ser individual o colectiva, y en muchos casos ayuda que sea visual. Sin embargo, es aquí cuando los niveles de observación operan, para tener retroalimentaciones desde la persona en su propia observación y del colectivo en la observación de los/las participantes.



Colaborómetro

El Colaborómetro es una tecnología social, que nos permite diagnosticar si una organización se mueve más con valores de una cultura tradicional e individual o colaborativa (Colaborómetro cultura tradicional v/s cultura colaborativa). También sirve para realizar seguimiento a los procesos y estado de colaboración de una organización que decidió trabajar colaborativamente (Colaborómetro cultura colaborativa).

El Colaborómetro es clave para poder realizar una radiografía del ¿por qué? es importante un proceso de implementación del trabajo en red colaborativo, muchas veces marcará el punto inicial y su posterior seguimiento en relación a los paradigmas o valores colaborativos de la organización.



Tecnologías sociales de regulación y registro

Existen algunas tecnologías sociales que ayudan a coordinar y regular las conversaciones y los movimientos del grupo, permitiendo que el/la Articulador/a facilite conversaciones y haga el seguimiento y acompañamiento de los procesos. Estas son: Tótem hablador/regulación - Guardianes/as – Fotógrafo/a.

El Tótem hablador, es una pieza de la palabra que las/los participantes se pasan cuando alguien quiere decir algo y conversar.

El Tótem de regulación es un aviso que permite el auto monitoreo de la escucha y el habla entre los/las participantes.

El/la Guardián/a o Cuidador/a, es quien vela que los tiempos y las normas mínimas de articulación se cumplan.

El Fotógrafo/a, es quien registra visualmente cómo se dan las acciones o el estado visual de las tecnologías sociales para el seguimiento de mediciones.

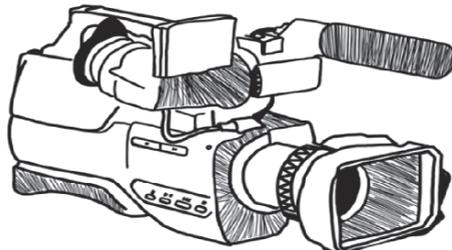


Fotografías/vídeos para la cosecha

Un/una buen/a Articulador/a y una organización que trabaja en red colaborativamente no se preocupa de estar construyendo números, se preocupa de observar y registrar lúdicamente los momentos o tecnologías sociales.

Por lo tanto la fotografía y el vídeo, son herramientas claves, que permiten mostrar, en poco tiempo y en formatos visuales, lo que sucede y así poder comparar un momento en el tiempo con otro, en relación a algo que se quiere medir o registrar.

También son herramientas lúdicas que permiten contar historias, recordar momentos y construir sueños en relación a imágenes.



Tendedero Social

El Tendedero Social es una especie de red social presencial y virtual similar a Facebook, ya que nos permite identificarnos e identificar a los miembros de una comunidad en relación a sus identidades.

Es importante tener un Tendedero Social, no solo para conocer a los/las demás -¿quién es?, ¿cómo es?, ¿qué hace?, sino también para agradecer, decir me gusta, solicitar algo, etc. En el Tendedero Social podemos compartir nuestros gustos e intereses y dejar mensajes profesionales o de amistad. En general, es un activador de conversaciones y nexos de seducción.

El Tendedero Social nos permite construir la identidad de la red y asimismo que la red observe qué pasa con nuestra propia identidad y las relaciones entre identidades.

Es recomendable que en toda red exista un Tendedero Social, desde los masivos, como Facebook hasta los dedicados, pudiendo ser, el de una empresa.



Conversación y observador 4x4 / 4x4x4

Emplear mecanismos o tecnologías de conversación promueve espacios de diálogo, escucha y reflexión, lo que contribuye a hilar las relaciones de la comunidad u organización.

Realizar el ejercicio de "escuchar con atención", sin preguntar durante cuatro minutos y "hablar con intención", durante otros cuatro minutos, es un entrenamiento para operar con precisión respecto a lo que decimos y escuchamos. En el plano de establecer comunidades y activar el arte de conversar, la claridad de lo que pedimos y ofrecemos será clave para la construcción de confianza.



Confianzómetro

En la comunidad no todos/as somos iguales en relación a los roles y al compromiso o apego con el propósito. De esta manera si la confianza es una forma de medir la relación de los miembros de una comunidad en un mapa, esta nunca será estática, y se basará en las acciones concretas que hacemos en relación a los compromisos que asumimos y que otros también valoran cómo los asumimos.

De esta forma podemos ver en qué grado de confianza se encuentran los miembros de una comunidad, siendo el grado más alto el más cercano al propósito en el centro de la circularidad y triangularidad de la comunidad.

El límite entre la amplia red y la comunidad está dado por el límite de las entradas a la confianza, en torno a las acciones dedicadas en tiempo e intensidad de cada miembro de la comunidad.

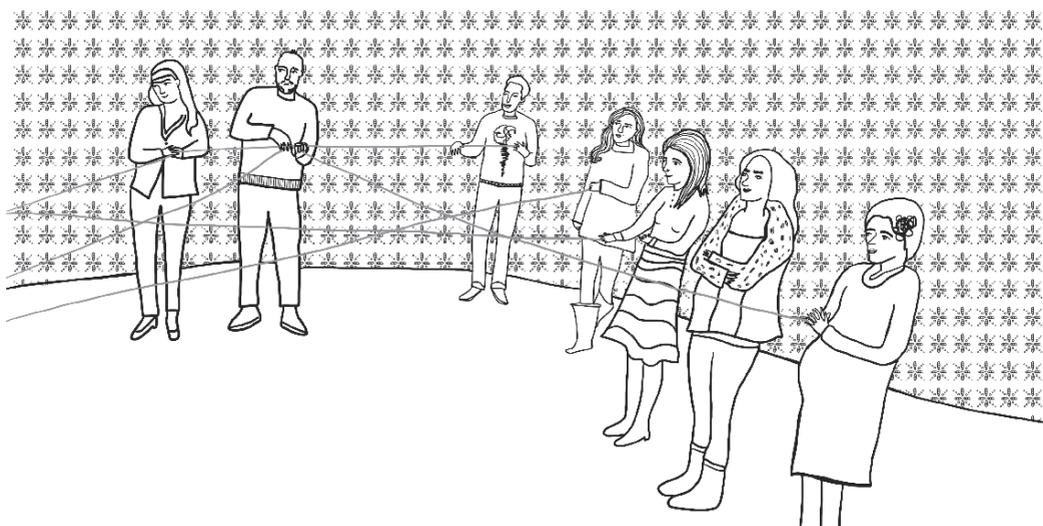


El Juego del tejeRedes o tejiendo la lana

Este juego permite ver en forma gráfica y vivencial el proceso de generación de redes y sus estructuras tipológicas (centralización, descentralización y distribución) y geométricas (multilinealidad, triangularidad y circularidad). Además, advierte los movimientos que tiene la comunidad en red al momento de establecer propósitos y complejidades.

Por otro lado, permite identificar el rol de la/el Articuladora/or en sus proceso de tejer y enredar a los/las participantes de una comunidad en red.

Por último, se pueden observar las características que se conjugan en las relaciones triangulares en una comunidad circular, en relación a las tensiones altas, bajas o equilibradas que pueden tener las conversaciones en el círculo.



Café Redes

El objetivo de esta tecnología social es propiciar y co-crear conversaciones grupales sobre temas e iniciativas en red.

Si bien el término Café Redes deriva del World Cafe⁹², la diferencia está en que Café Redes concentra preguntas y conversaciones asociadas a los temas de redes y la metodología tejeRedes. Los elementos esenciales del World Cafe se mantienen, como las mesas con lápices, anfitriones/as, participantes rotando, preguntas, hablar con intención, escuchar con atención, dibujar o escribir al hablar o escuchar, cosechar y transferir.

El Café Redes ayuda a explorar preguntas desde lo general a lo específico, ayuda a navegar y lanzar ideas, promueve la interacción y conexión entre las personas, el intercambio de saberes y opiniones, entre muchas otras cosas.

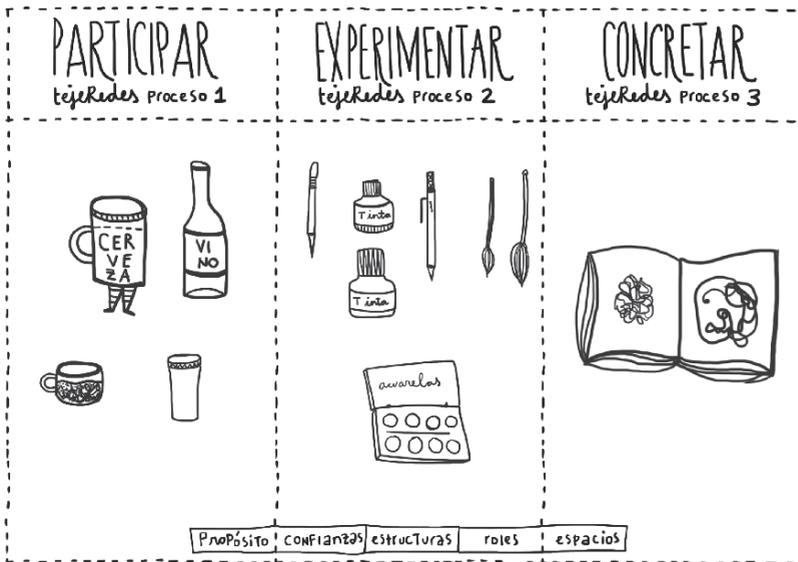


Proacción Redes

El objetivo del Proacción Redes es concretar proyectos e iniciativas en red a partir del diálogo co-creado y orientado hacia la acción.

El Proacción Redes es derivado y adaptado del ProAction Cafe⁹³. La diferencia está en que en este caso concentramos preguntas y conversaciones asociadas a los temas de redes y la metodología tejeRedes. La idea es mantener los elementos esenciales del ProAction Cafe: temas programados, mesas con lápices, anfitrionas/es o líderes de los temas, participantes con roles y rotando; hablar con intención, escuchar con atención, dibujar o escribir al hablar o escuchar, cosechar y transferir.

El Proacción Redes ayuda a identificar y levantar las iniciativas que una organización y su comunidad quieren desarrollar, para promover y/o fortalecer el trabajo en red colaborativo.

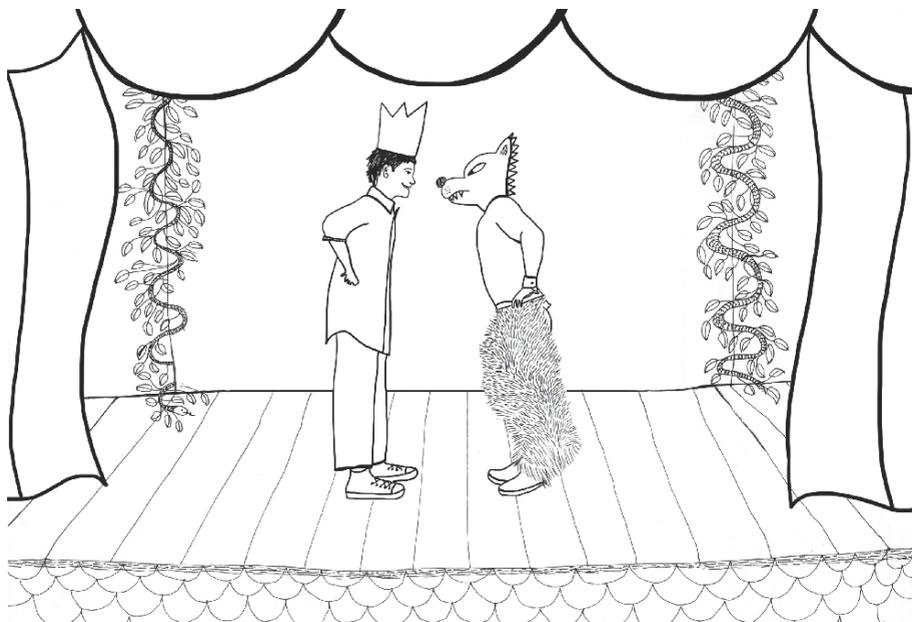


93. Consultar glosario "ProAction Cafe".

TeatroRed (TeatroRed mímica/ TeatroRed prototipo)

A través de esta tecnología social se busca representar los resultados o cosecha de una conversación (TeatroRed mímica) o elaborar un plan de trabajo y acción a través de la puesta en escena (TeatroRed prototipo).

El/la facilitador/a puede hacer uso del TeatroRed mímica como cosecha cuando lo considere, ya que es una manera muy didáctica de mostrar procesos e involucrar el CLEHES dentro del aprendizaje. Por otra parte, el TeatroRed prototipo es clave para diseñar y evaluar el activismo en red, pues permite ver en escena cómo sería y qué se debe modificar antes de desarrollar una acción o iniciativa colaborativa.



PicNicRed

A través del PicNicRed se busca compartir el cierre del proceso de formación, por medio de la tecnología social más antigua y efectiva: el alimento.

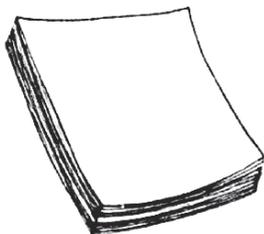
Todo proceso necesita un momento de relajación, celebración y compartir en otros temas y situaciones. El acto de alimentarse y beber en un grupo unido, es clave para conectar y cambiar los estados de ánimo.



Compartiendo tecnologías sociales virtuales

Existen tecnologías sociales virtuales básicas, que permiten compartir información y son esenciales para desarrollar una mínima articulación colaborativa.

Estas se relacionan con el Correo + Contactos + Tareas + Calendario + Chat y VozIP + Documentos + Imagen + Vídeo.



Conectando tecnologías sociales virtuales

Existen tecnologías sociales virtuales avanzadas, que permiten conectar personas y conversaciones y son importantes para desarrollar procesos colaborativos y participativos.

Estas se relacionan con redes y herramientas sociales muy utilizadas: Web/Blog + RSS + Facebook + Twitter + Google+ LinkedIn.



Capítulo 9

Beneficios del trabajo en red colaborativo: empresas sociales, emprendedores/as sociales y activistas en red

Los beneficios⁹⁴ en relación al trabajo en red colaborativo son amplios.

En relación a las personas de una organización que lideran, involucran y promueven el trabajo en red colaborativo, se destaca que:

- A través de la articulación de conversaciones y relaciones, construyen y emerge el liderazgo desde las bases de la empresa.
- Se pierden los esquemas organizacionales piramidales y unidireccionales. Manteniendo conversaciones que configuran geometrías: multilineales, circulares y triangulares.
- Manejan con claridad la capacidad de centralizar, descentralizar y distribuir a través de las conversaciones.
- Promueven conversaciones en código abierto, compartido. Características fundamentales de una cultura digital.
- Manejan de forma natural los procesos de construcción de redes y sus características para generar valor o capital social, capital intelectual y capital económico.
- Gestionan las organizaciones, usando el instinto y la conexión de lo humano, para promover procesos: 1) Caórdicos: gestión entre el caos y control, para equilibrar el orden y la creatividad y 2) Controlables: a través de mecanismos de monitoreo y regulación constante.
- Cumplen diferentes roles individualmente y en la constitución de equipos de trabajo: Articuladores/as, líderes, trabajadores/as activos/as, estrategas, polinizadoras/es, y astutos/as.

En organizaciones que trabajan en red colaborativamente, se han observado doce características claves, que permiten configurarlas como elementos diferenciadores para que las empresas trabajen en red o emerjan como empresas sociales, diferenciándose de las organizaciones tradicionales, que consideran corporativamente estrategias como la "Responsabilidad Social

94. Consultar glosario: este apartado se basa y contiene extractos del artículo "Emprendimiento y Empresas Sociales en Red".

Empresarial” o RSE, como un elemento diferenciador de la competencia y su implicancia con la comunidad.

Muchas de estas doce características, pueden ser parte de otras recetas del management, aquí las incluimos como efecto directo de la causa de trabajar en red.

Las doce características las hemos agrupado en tres sub grupos, para darles un valor focalizado en su conjunto:

Las “4 CO en Red” se refieren a características que fortalecen en red las operaciones de una empresa (abastecimiento, distribución y consumo) y que se asocian directamente a los conceptos de “CO”: Comunicación, Colaboración, Confianza y Co-Acción.

Las “5 I+E en Red” se relacionan con características que potencian en red la innovación y el emprendimiento: Involucramiento, Diversidad, Conocimiento, Calidad y Productividad.

Las “3A en Red” se vinculan a las características que hacen que una empresa tenga un impacto en la comunidad interna (personal) y externa a la organización (habitantes), potenciando a las empresas como agentes de cambio y protagonistas en la sociedad de personas y territorios: “Agentes sociales”, “Agentes culturales” y “Agentes económicos”.

Estas doce características pueden ser líneas y caminos a trabajar por parte de las empresas tradicionales para promover el trabajo en red y transformarse en empresas sociales.

“4 CO en Red”:

- **(1) La “Comunicación”** enriquece las conversaciones en la empresa, permitiendo coordinar acciones que antes no se realizaban, promoviendo la auto organización y ser partícipes de la identidad y cultura de la organización.
- **(2) La “Colaboración”** desencadena sinergias motivacionales y de liderazgo que permiten mejorar la productividad y relaciones en la empresa.
- **(3) La “Confianza”**, como resultado de las acciones colectivas, incentiva la cooperación y la producción compartida.
- **(4) La “Co-Acción”** fomenta procesos de acción en comunidad (interna y externa), para que la capacidad de trabajo en red, resulte sostenible en el tiempo.

“5 I+E en Red”:

- **(5) “Involucramiento” o “Compromiso”:** Los miembros de la empresa buscan soluciones conjuntas y desde distintos puntos de vista, generando variada información que ayuda a los procesos de decisión. De esta forma se incentiva la colaboración y compromiso con la organización, permitiendo que los miembros puedan conocer las aptitudes de sus pares y generando mayor consenso en las soluciones que si estas fueran concebidas por un solo miembro.
- **(6) “Diversidad”:** La información variada genera multiplicidad de caminos para innovar y emprender en los productos y servicios que la empresa genera. Lo anterior permite integrar a las personas no solo a una cultura diversa, sino también a ser partícipes de nuevos negocios en red, que nacen desde el interior o exterior de la organización.
- **(7) “Conocimiento”:** La diversidad de información genera a través de distintas fuentes, el conocimiento o capital intelectual de la organización, que serán las bases de la innovación y el emprendimiento en red o social. Las nuevas empresas en red de la cultura digital, no sobreviven por la cantidad de ladrillos que acumulan, sino por el valor agregado que le dan al conocimiento generado, a través de productos y servicios con impacto social.
- **(8) “Calidad”:** El conocimiento, el involucramiento y la diversidad en el mediano y largo plazo, hacen que los procesos productivos de la empresa se realicen con calidad. La sobrevivencia de una empresa no está asegurada por la cantidad de recursos o dinero que sus propietarios o personal generan, sino por la calidad como factor diferencial del trabajo bien realizado en la comunidad productiva.
- **(9) “Productividad”:** Una organización que innova y emprende constantemente, mejora su productividad, la cual está directamente relacionada a la calidad del trabajo realizado. De igual forma el conocimiento, el involucramiento y la diversidad hacen que los gastos de la empresa disminuyan. La productividad repercute directamente en los resultados de la organización, compartiendo los resultados económicos, impacto social y reconocimientos profesionales.

“3A en Red”:

- (10) “Agentes sociales” para promover la participación ciudadana en los territorios.
- (11) “Agentes culturales” para incentivar la creación y el reconocimiento a través de las conversaciones entre las personas en el territorio.
- (12) “Agentes económicos” para generar riquezas (tangibles e intangibles) en red y calidad de vida en los territorios.

Fortalecer 3 tipos de agentes de cambio



Estimular 4 CO en la cultura



Apropiar 5 elementos de la innovación abierta

- PRODUCTIVIDAD
- **Calidad**
- compromiso
- **DIVERSIDAD**
- **conocimiento**

Otro de los beneficios de promover el trabajo en red colaborativo es el surgimiento de los/las activistas en red o emprendedores/as sociales⁹⁵.

Trabajar en red o ser un/una activista en red, nos acerca a antiguas prácticas de generar acción y cambios en el territorio y las organizaciones.

95. Consultar glosario: este apartado se basa y contiene extractos y modificaciones del artículo “Historia de redes, de los emprendedores sociales culturales en red desde Colombia para el mundo”.

Creemos desde tejeRedes, que estamos a las puertas o ya entrando a una forma distinta de ser ciudadanos o miembros de organizaciones. Si bien, siempre han existido instituciones y personas del tercer sector, tipo ONGs, fundaciones, mecenas o emprendedores/as sociales, hoy nos enfrentamos a un paradigma completamente distinto, gracias a las tecnologías sociales en especial las digitales, (1) los procesos de las/los activistas en red como agentes provocadores de cambio, (2) el territorio y las organizaciones como contenedor de esos procesos de cambios, (3) las iniciativas, proyectos y acciones que canalizan el deseo de los cambios y (4) la comunidad que valida y participa para generar el cambio, generan aceleraciones de comunicación y colaboración en red que nunca antes existieron en la historia humana.

El sistema actual que explica la economía, la forma de educarnos, la forma de hacer política, fue fundado y madurado, a través de dos siglos de historia humana, gracias a los avances dados en la llamada Revolución Industrial. Hoy, los procesos de redes en el territorio y las comunidades u organizaciones, gracias a la actual revolución tecnológica de internet y todos sus derivados de tecnologías sociales colaborativas, necesitan menos tiempo de vida y tienen una alta capacidad de rotación y adaptación.

Las grandes guerras ya no serán de violencia con armas mortales, tendremos guerrillas de redes colaborativas para afianzar territorios y movilizar organizaciones. Estamos viviendo una época de turbulencias en torno al poder político, ideológico, económico, etc., no son casualidad los movimientos locales a través de las expresiones culturales. Lo mismo buscan algunas organizaciones, romper los esquemas de poder piramidal para dar paso a la participación colaborativa.

A lo mejor las líneas anteriores parecen sacadas de algún libro de Julio Verne, pero la verdad es que muchas/os activistas en red están rompiendo paradigmas en las relaciones y transacciones de la economía, el manejo del poder, la implicación social y de liderazgos. La lista es larga, no existe una ley que explique que si establecemos procesos colaborativos, como si de un bumerán se tratara, esa colaboración se devolverá a la persona y comunidad.

En resumen, los y las emprendedores/as sociales en red o activistas en red, llegaron para quedarse y cambiar el sistema para hacer un mundo mejor, desde las bases de la colaboración y validadas por la comunidad en el territorio. El uso de tecnologías sociales en el siglo XXI, desde plataformas de código abierto y procomunes, van a acelerar procesos sociales, económicos, políticos, etc., que antes tardaban años y hasta décadas en generar cambios y revoluciones.

ELEMENTOS PARA EL ACTIVISMO EN RED

1. Desde mi comunidad cambiar los entornos y el mundo
2. Implicar el entorno en la comunidad
3. Iniciativas nuevas para la comunidad
4. Acciones colaborativas en comunidad
5. Pequeñas personas y pequeños actos para mover el mundo y la comunidad

Glosario y webgrafía*

Parte II

- **Agilismo.** Metodologías Ágiles y Scrum. <http://bit.ly/1nnvCrY>
- **Articuladores/as tejeRedes.** <http://bit.ly/1hcu9S5>
- **CLEHES Mood.** Lyonel Laulié Cerda, Osvaldo García. <http://bit.ly/1sQTOcl>
- **CIRCO tejeRedes.** <http://bit.ly/1hcu9S5>
- **Emprendimiento y Empresas Sociales en Red.** Autor: Cristian Figueroa. Publicado en Revista de Servicios Sociales y Política Social. Vol .XXX, nº 102 Agosto 2013. ISSN 1130-7633. pág. 23-38. Madrid – España. <http://slidesha.re/1m30Xn4>
- **Design Thinking.** <http://bit.ly/1f1roUt>
- **Funcionar en beta.** <http://bit.ly/182BkNm>
- **Historia de redes, de los emprendedores sociales culturales en red desde Colombia para el mundo.** Autor: Cristian Figueroa y otros tejeRedes, publicado en “EJE Central ·Seis dimensiones del trabajo colaborativo internacional para el desarrollo cultural”. Publicado por Transit Project e ITD - 2012 - 2013. pág. 59-80. España. <http://bit.ly/1iqNGoK>
- **Indagaciones apreciativas.** <http://bit.ly/ScBM1W>
- **KIT tejeRedes.** <http://bit.ly/1hPdPX6>
- **Libro Indagación apreciativa.** Miriam Subirana; David Cooperrider. <http://bit.ly/1t9bJde>
- **Los 5 acuerdos.** Miguel Ángel Ruiz. <http://slidesha.re/1qw6xS3>
- **Manual de Tecnologías Sociales tejeRedes.** <http://slidesha.re/1e6kmB9>
- **monedaTEJA.** <http://bit.ly/1eHanXS>
- **ProAction Cafe.** <http://bit.ly/1IASjlk>
- **Proceso Caórdico.** <http://bit.ly/182GGs7>
- **Programa Líderes Evolutivos.** Manuel Manga. <http://bit.ly/Q6eQo9>
- **Visual Thinking.** <http://bit.ly/1jCGSiV>
- **World Cafe.** <http://bit.ly/1hXc77n>

Título: Libro tejeRedes - El arte de facilitar y articular organizaciones en red.

Parte II. Aplicación y transferencia tejeRedes

Desarrollo y aportes contenidos Parte II (2014): Alejandra Robledo, Alejandro Olleta, Alberto Infante, Ana María Pardo, Carolina Escobar, Diana Soler, Esther Haro, Manuel Manga, Natalia Dávila, Osvaldo García, Roberto Bravo y en especial a las organizaciones: Quito Eterno, Persei, Somos Más Colombia-Europa y la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC).

Para mayor información escríbenos y visítanos en:
info@tejeredes.net / www.tejeredes.net

tejeRedes

**El arte de facilitar y articular
organizaciones en red**

**Título: Libro tejeRedes - El arte de facilitar
y articular organizaciones en red.**

Autor de contenidos y coordinación general del Libro: Cristian Figueroa.

Edición general y estilo: Ariela Córdova Herrera.

Gráfica: Alejandra Robledo.

Edición de diseño: Isaac Gimeno.

Agradecemos a quienes han colaborado directa
e indirectamente en el desarrollo de este libro.

Primera edición digital e impresa septiembre 2014.

| Barcelona | Bogotá | Cali | Madrid | Quito | Santiago de Chile | Taboadela | Valparaíso |

Para mayor información escribenos y visitanos en:

info@tejeredes.net / www.tejeredes.net



Libro tejeRedes - El arte de facilitar
y articular organizaciones en red.
Por Cristian Figueroa Llambras -
tejeRedes se encuentra bajo una
Licencia Creative Commons
Atribución-CompartirIgual
3.0 Unported.

tejeRedes nació como un proceso natural de investigación que se dio a través de un sin fin de conversaciones

Una noche de mayo del año 2009, después de pasar dos meses en Quito, promoviendo redes de personas y organizaciones, desperté de madrugada, estaba en Madrid, simplemente quería tener un espacio para escribir muchas de las conversaciones presenciales, virtuales, de libros y de experiencias sobre redes, que hasta ese día había experimentado. Esa noche nació el blog de tejeRedes.

En la actualidad, tejeRedes es una comunidad que promueve una cultura y metodología de trabajo en red colaborativo, que se mueve por distintos territorios presenciales y virtuales.

Gracias a quienes dieron forma y siguen impulsando a tejeRedes.

www.tejeRedes.net