

Módulo 4

Formando Redes para Sistemas de Capacitación Municipal



Por encargo de:



Ministerio Federal de
Cooperación Económica
y Desarrollo

inWent

Capacity Building International
Germany

Módulo 4

Formando Redes para Sistemas de Capacitación Municipal



© InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
(Capacitación y Desarrollo Internacional)

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Alemania
Fon +49 228 4460 - 0
Fax +49 228 4460 - 1766
www.inwent.org
InWEnt – División 2.04
Fomento a la Democracia y Reformas Administrativas
Directora de Programas
Ingrid Rösner

Oficina Regional para los Países Andinos – InWEnt
Directora Regional Países Andinos
Rita Kotov
Coordinadora de Programas
Caterina Jochmann
Consultora Técnica de Programas
Yenny Melgar Hermoza

Autores: Anna María Lauro y Astrid Karg
Responsable de producción: Yenny Melgar Hermoza
Cuidado de edición: Ricardo Carrera Salazar
Perú, junio 2009

Indice

Marco teórico	7
Objetivos del módulo	7
Objetivos de Aprendizaje	7
Unidad 1. Teoría de las redes	9
1. Definición de redes	9
2. ¿Qué tipo de redes existen?	11
3. ¿Cuáles son las diferencias entre las redes? ¿sus parámetros?	13
4. Estructura de las redes	16
4.1. Las conexiones entre contactos en la estructura	17
4.2. Tipos de estructura	17
4.3. Características estructurales de las redes	19
Unidad 2. Conformación y desarrollo de redes	21
1. Conformación de las redes	21
2. Metodología para la conformación de un Sistema Municipal de Desarrollo de Capacidades en Red	21
2.1. Fases de la conformación de una red de Desarrollo de Capacidades	22
2.2. Pasos para la consolidación de la red	24
3. Análisis de las redes sociales	28
4. Construcción de los grafos	29
5. Experiencias de redes de capacitación municipal	29
Unidad 3. Herramientas para la gestión de redes	35
1. Gestión de las redes	35
2. Mecanismos para la operación de redes y su sostenibilidad	38
2.1 La comunicación	38
2.2 La facilitación	43
2.3 La toma de decisiones	44
2.4 La cultura organizacional	44
3. Los dilemas de la red	45
4. Claves para una red efectiva	48
Bibliografía	49

Marco teórico

Este es el último de una serie de cuatro módulos destinados a reflexionar acerca de la oferta y la demanda en la formulación de sistemas de capacitación municipal en la Región Andina.

Este cuarto módulo se dedica a analizar el fenómeno de las redes y su auge en la época actual por su versatilidad para adecuarse a múltiples temas, situaciones y localidades, y explora la posibilidad de implementar un Sistema de Capacitación Municipal en Red.

En la Unidad 1 se presenta el concepto de redes, las diversas formas de clasificarlas, según el criterio que se utilice, las diferencias entre ellas y cómo se estructuran. Siendo este último punto importante porque es sobre estas diversas estructuras que debe elegirse lo más favorable para construir un sistema de capacitación.

En la Unidad 2 se aborda la constitución y la gestión de las redes, pero el tema se asocia directamente a la conformación de redes para la capacitación municipal. Si bien no deja de definirse cómo sería la constitución de cualquier tipo de red, sus problemas y pasos a darse, cada aspecto abordado se referirá expresamente, además, a una red de capacitación municipal, a fin de que el tratamiento de redes no esté desvinculado del tema central que interesa al presente módulo.

En esta unidad se presenta el tema de las fases en el desarrollo de una red y los pasos para su consolidación. En los pasos nos detenemos en el tema de los objetivos y resultados siendo este siempre un escollo difícil de superar en la elaboración de las propuestas no solo de las redes, sino de los proyectos y propuestas en general. Ofrecemos entonces ejemplos y ejercicios que pueden ayudar a aclarar y precisar el tema. A la vez, se proporcionan herramientas para hacer un análisis de las redes sociales y construir los grafos que ayuden a visualizar en

qué forma y entre quiénes se dan los vínculos en una red de capacitación, en este caso.

En la Unidad 3 se presentan las herramientas para la gestión de las redes que son de tipo instrumental, actitudinal y cultural, explicando cada una de ellas.

En cada una de las unidades proponemos ejercicios, la mayor parte de las veces grupales, que son más bien reflexivos y aplicados a las realidades locales y a las experiencias del participante.

El desarrollo del módulo no pide realizar todos los ejercicios propuestos, éstos son orientadores para los usuarios y se desarrollarán aquellos que se crean convenientes según el tiempo, los intereses y las necesidades de los grupos.

La metodología será participativa, se originará de los intereses y saberes previos de los participantes y con ellos se irán construyendo los contenidos que serán, a su vez, medios para desarrollar las capacidades previstas.

Objetivos del módulo

1. Difundir e impulsar el concepto del trabajo en red y sus ventajas para la capacitación municipal.
2. Presentar modalidades de trabajo en red para la gestión de la capacitación municipal.

Objetivos de aprendizaje

- Al término del módulo el participante será capaz de:
- Elaborar mapas de actores y analizar las interrelaciones entre ellos para mejorarlas a efectos de la capacitación en red.
 - Conocer y manejar elementos básicos de gestión de redes que pueden aplicar en el desarrollo de sistemas de capacitación municipal.
 - Elaborar propuestas para iniciar redes de capacitación municipal en su región.

Horas del Módulo 4

Unidad 1 4,5 horas	Unidad 2 4,5 hora	Unidad 3 4 horas
-----------------------	----------------------	---------------------

Unidad 1. Teoría de las redes

Las redes son un campo en rápido crecimiento que abarca el ámbito del conocimiento académico, el de la cultura popular, empresarial y otros. El concepto de red se encuentra y utiliza cada vez con mayor frecuencia y está presente en la vida cotidiana ya que las personas se encuentran cada vez más conectadas entre sí. Ser parte de redes específicas de contactos puede ser completamente inconsciente y no reflexionado, así como buscado y explícito cuando somos parte de redes sociales diversas: académicas, políticas o ecologistas, entre otras.

El presente manual parte de la consideración que todas las redes están inmersas en la sociedad porque parten de ella y se desenvuelven en ella, sea cual fuere su tipología, su finalidad o la caracterización específica que adquieran después. Tanto es así que existe cada vez mayor conciencia de la importancia de las relaciones sociales en todos los ámbitos, existiendo redes desde empresas internacionales hasta redes comunitarias en aldeas remotas en las montañas quienes buscan encontrar un mercado para sus cultivos¹. Estas redes pueden tomar la forma de relación directa, virtual o la combinación de ambas, siendo cada vez más común la interrelación virtual sin necesidad de encontrarse en un espacio físico.

En el caso del desarrollo o fortalecimiento de capacidades, el unir esfuerzos para atender el tema y viabilizar la posibilidad de trabajar en red posibilitaría llegar a las zonas más remotas, optimizar los recursos y ofrecer una mejor calidad y diversas formas de capacitación.

1. Definición de redes

¿Qué es una Red?

Una red es el tejido de interrelaciones que diferentes grupos sociales construyen para la comunicación y la ayuda entre

ellos. Es decir, la red sirve para la interacción y la integración social; aunque vale anotar que se constituye de manera funcional e instrumental porque su fin es que se intercambien recursos, apoyo, contactos, ganancias e influencias. Igual que una red de pesca que entreteje sus hilos alrededor de nudos, la red social se entreteje alrededor de nodos sociales, que pueden tomar la forma de grupos u organizaciones, comunidades, instituciones o personas, que establecen vínculos de apoyo social².

Semánticamente, la palabra red es «un aparejo hecho con hilos, cuerdas o alambres trabados en forma de malla y convenientemente dispuestos para pescar, cazar, cercar y sujetar»³. En este caso, metafóricamente, la red es la malla que une a los individuos sujetándolos por sus intereses comunes, en forma libre. Si en esta base los hilos no están bien estirados y afirmados, pueden llegar a separarse fácilmente e incluso a romperse; por ello cuando hablamos de tejido social laxo, que no logra constituirse en un capital social fuerte y confiable, nos referimos también –metafóricamente– a redes mal tejidas por la acción de las personas⁴. En las últimas décadas han proliferado redes de todo tipo en la región.

Posiblemente, según afirma Doppler (1996), las redes son las organizaciones del futuro. En la época de la auto-organización descentralizada, las colaboraciones en todos los niveles tienen un espacio muy grande para actuar y las personas que colaboran pueden asumir responsabilidades complejas y difíciles, cumpliendo tareas sin supervisión jerárquica dentro de estructuras organizacionales fluidas. En lugar de una estructura externa que puede dar orientación y seguridad, existen normas y valores transparentes y estables que siguen dando orientación, pero internos, creando identidad para los actores y

¹ Louise Clark. Manual para el Mapeo de Redes como una Herramienta de Diagnóstico. Programa FIT-DFID, CIAT, SIBTA. Impreso en La Paz, Bolivia, 2006.

² Ana Cecilia Hernandez Escudero. La organización de nodos y redes de apoyo social. 2004. <http://anaceciher.wordpress.com/>

³ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. 2001.

⁴ Anna María Lauro. Las redes ¿Entramado urdido o urdimbre entramada? En: Fortaleciendo la Gestión Local. Proyecto Fortalece. Año 1 N° 5, 2004

asegurando el marco dentro del cual el individuo puede organizarse de manera independiente, sin perder vista los objetivos comunes⁵, pero con un mayor grado de libertad y autonomía.

La red es entonces una construcción social de la realidad, es una metáfora de las relaciones sociales que tendrá determinadas características: tamaño, densidad, composición, dispersión, homogeneidad o heterogeneidad, atributos de vínculos específicos y tipos de funciones⁶.

El término es aplicable a dos fenómenos:

- **A un grupo de interacciones espontáneas** que pueden ser descritas en un momento dado y que aparecen en un contexto definido por la presencia de ciertas prácticas, más o menos formalizadas.
- **Al intento de organizar esas interacciones** de un modo más formal, trazándoles una frontera o un límite, poniéndoles un nombre y generando así un nuevo nivel de complejidad, una nueva dimensión.

De acuerdo con las consideraciones anteriores, podemos decir que una red está conformada por un conjunto de individuos, grupos y organizaciones, que establecen relaciones e intercambios de manera sostenida, con el propósito de lograr objetivos comunes en forma colectiva y eficiente, siendo esto la razón de ser de la red.

Una red, entonces, puede definirse también como un espacio de trabajo donde se establecen relaciones e intercambios en múltiples direcciones, se potencia el intercambio y se comparten experiencias, generando un tejido humano que promueve la participación no jerárquica⁷.

La lógica de una red no es la de homogeneizar a los grupos sociales, sino la de organizar a la sociedad en su diversidad, mediante la estructuración de vínculos entre grupos con intereses y preocupaciones comunes. De alguna manera, las redes implican un desafío a la estructura piramidal, vertical, de la organización social y proponen, además, una alternativa que pueda hacer frente a las situaciones de fragmentación y desarticulación que se vive en la actualidad⁸, sin pretender homogeneizar las diversidades, sino dándoles cabida. Es por ello que la red es una forma exitosa y utilizada por muchos para representar la diversidad de intereses, prioridades, roles, funciones

espirituales, lúdicas, formativas, sociales y políticas que debe cumplir o quiere realizar una persona hoy en día. Siendo la multiplicidad de facetas una característica del ciudadano del siglo XXI, la red es un mecanismo para atender esta particularidad y es extensiva a la región.

Como nos hemos podido dar cuenta, una red se usa para muchos fines. Nuestro fin, en el presente módulo, es reflexionar sobre cómo organizar redes de sistemas formales de capacitación municipal y ofrecer herramientas para su conformación y puesta en marcha.

El concepto de red, como enfoque, concibe la estructura social como pautas, modelos de relaciones específicas que conjugan, juntan, ligan unidades sociales, incluyendo actores individuales y colectivos. Más allá del uso del concepto de red social como simple metáfora y como un puro instrumento de investigación, el enfoque trata de interpretar el comportamiento de los actores a la luz de sus posiciones variables dentro de la estructura social. Es así que se ponen de manifiesto las constricciones que la estructura social ejerce sobre la acción individual y también las oportunidades diferenciadas - conocidas como recursos sociales, capital social o soporte social-, a las que tienen acceso los actores⁹. Desde este punto de vista, el módulo y los anteriores quieren aportar a la reflexión sobre los puntos clave a resolver y los problemas a superar para poder constituir y gestionar exitosamente redes de desarrollo de capacidades para las municipalidades.

Las conexiones (vínculos o lazos) que se dan en la red permiten a las organizaciones involucradas el intercambio de informaciones, recursos y valores. No obstante, las redes organizacionales no son cooperaciones en sí mismas, sino que constituyen una plataforma para la cooperación, en la cual la cooperación es una forma de colaboración voluntaria, interorganizacional y con un propósito entre organizaciones, respetando la independencia económica y jurídica¹⁰.

Desde la instancia del desarrollo de capacidades, encontramos en las redes una serie de ventajas, como también algunas limitaciones. Las ventajas son la libertad organizativa de las mismas, la confluencia de intereses particulares de grupos muy vastos y la posibilidad de acomodarlos a las necesidades

⁵ Wohlfahrt, Ursula: Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse; Bielefeld 2006.

⁶ Organización de redes de servicios para la integración. www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/integra/7/pdf

⁷ Juan Carlos Delgado Barrios. Estrategia metodológica para la construcción de redes comunitarias. Revista agroalimentaria. Red de investigadores latinoamericanos por la democracia y la paz. Venezuela. 2003.

⁸ Redes. Una aproximación al concepto. Marta Rizo García. Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

⁹ Carlos Lozares. La teoría de redes sociales. lozares - papers. sociología, 1996 - seneca.uab.es

¹⁰ Wohlfahrt, Ursula: Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse; Bielefeld 2006.



EJERCICIO 1

Reflexión personal ¿Pertenece a alguna red? ¿Tienes en ella algún papel específico? ¿Cómo podemos diferenciar entre una relación formal e informal con la red?

grupales, la rapidez de las respuestas a las diversas necesidades. Una limitante que, sin embargo, puede ser manejada sin problema si evidenciada desde el principio, es la necesidad de nodos (conformados por gestores debidamente entrenados y capacitados en el tema del desarrollo de capacidades) más cercanos a los miembros de la red cuando quiere incidirse en un cambio de actitudes y valores. En este caso, la red debe tener entre sus formas de conexión, también la modalidad de «cara a cara» para que pueda ser efectiva también en el aspecto mencionado.

2. ¿Qué tipo de redes existen?

Existen varias maneras de observar el fenómeno de las redes sociales, pues éstas vienen dadas por diversas circunstancias. Aplicaremos varios criterios de clasificación porque los mismos nos permitirán darnos cuenta de la variedad, proliferación y aplicabilidad en diversidad de temas y situaciones de una red.

Los primeros tres criterios tiene que ver con: territorialidad, pertenencia y funcionalidad¹¹. Veamos en qué consiste cada uno de ellos:

1. Criterio territorial

Según este criterio la red se adecúa a la organización política del territorio, siendo regional, provincial, cantonal, parroquial o barrial en caso de Ecuador, por ejemplo; o distrital, provincial o regional en el caso de Perú, con una estructura de este tipo:

Redes distritales son aquellas en que sus miembros representan a organizaciones del distrito, con temas y problemas a este nivel. Algunas redes distritales también pueden requerir, según sus objetivos, de la presencia de organizaciones que representan a las comunidades.

Redes provinciales son aquellas en donde sus miembros representan a organizaciones de la provincia, con temas y problemas a nivel provincial. Muchas redes provinciales también pueden requerir, según sus objetivos, de la presencia de organizaciones que representan a los distritos.

Redes regionales en donde participan representantes de organizaciones y/o instituciones de la región. En algunos casos, las redes regionales también pueden requerir, en relación a sus objetivos, la presencia de organizaciones que representan a las provincias.

A estos tres criterios agregamos el de:

Redes nacionales en las cuales los miembros representan a diversas instituciones y/o organismos a nivel de país y

Redes internacionales en donde sus miembros representan a entidades de diversas naciones.

2. Criterio de pertenencia

Según este razonamiento, las redes se clasifican a partir del tipo de organización o institución a la cual pertenecen sus miembros.

Redes de organizaciones sociales: sus representantes son participantes exclusivamente de organizaciones sociales. Por ejemplo, juntas de vecinos, comités de gestión, grupos de jóvenes, organizaciones de mujeres, etc.

Redes de Organismos No Gubernamentales: sus miembros pueden pertenecer a fundaciones, corporaciones y/o organismos privados. Por ejemplo, corporaciones de salud, educación, ONG, fundaciones de ayuda a niños de la calle, etc.

Redes de instituciones: los participantes de estas redes son instituciones, ya sea gubernamentales o privadas. Por ejemplo, empresas, gobernaciones, municipios, etc.

Redes mixtas: los representantes pertenecen a organismos

¹¹ Los tres criterios han sido tomados de D. Englander y C. Salazar, pero el contenido de cada criterio ha sido adecuado a la región y se ha incrementado cada uno de ellos. D. Englander y C. Salazar. Fundación para la superación de la pobreza: www.fundacionpobreza.cl

o instituciones públicas o privadas. Por ejemplo, juntas de vecinos, telecentros comunitarios, comités, municipios.

3. Criterio de funcionalidad

Según este criterio, las redes se clasifican de acuerdo a la función que cumplen en la sociedad.

Redes temáticas: se conforman en torno a una problemática o tema particular que reúne a sus miembros. Por ejemplo, red de afectados por la violencia política, redes de migrantes, etc.

Redes de Información: su propósito es asistir a un grupo en relación a situaciones que lo aquejan y optimizar sus recursos a través de la derivación interinstitucional. Por ejemplo, el tutor de un grupo de jóvenes los contacta con una institución de desarrollo económico para la venta de sus productos artesanales. Pero también son las que se fijan la función de información como prioritaria, cuando buscan a personas con los mismos intereses académicos y/o profesionales, con quienes se pueda intercambiar textos, conceptos, discusiones, etc. No es necesario una vinculación más allá de estos intereses.

Académico-formativas: se tiende más a la necesidad de un vínculo que va más allá del puro intercambio de información, se busca el conocimiento y la formación. Estas redes suelen ser más duraderas que las meramente informativas, con vínculos más fuertes y estables.

Redes de empoderamiento: están orientadas a fortalecer a un grupo social para que pueda convertirse en interlocutor válido en el tema que los agrupa y realizar propuestas de cambio. Por ejemplo, red de organizaciones indígenas busca presentar en medios de prensa su cultura y visión sobre territorios indígenas en noticias positivas para que sean conocidas y valoradas por la comunidad.

Servicio a la comunidad: en este caso, las redes se construyen en base a los valores de solidaridad, respeto y búsqueda de una mejor calidad de vida.

Otra tipología distingue a las redes por su tipo de organización y, en este sentido, agrupa a todas las tipologías anteriores. Es decir, todas las categorías mencionadas pueden clasificarse también de esta manera. En todos los casos, se trata de redes ligadas a intenciones o prácticas voluntarias de acción social o institucional. Establecen vínculos encaminados a satisfacer necesidades de compromiso e intervención. Podemos distinguir entre:

Las formales: tienen una organización interna más estructurada y en muchas oportunidades dependen de una ins-

titución. Pueden contar con reconocimiento jurídico así como prescindir de él.

Las informales: están determinadas por una gran flexibilidad organizacional, su estructura no es muy clara y no cuentan con un reconocimiento jurídico.

Las redes de iniciativas o redes asociativas: tienen lugar cuando se da un escenario de máximo despliegue de vínculos entre asociaciones y organizaciones sociales, alcanzando un entramado extenso e intenso del tejido asociativo tanto formal como informal. Este tipo de organizaciones responden a una suerte de red de redes, lo cual nos acerca, precisamente, al último tipo de red, la denominada red mixta intersistémica, que se genera cuando se producen múltiples relaciones basadas en principios de reciprocidad y de cooperación entre redes institucionales, redes asociativas y redes informales en distintas escalas territoriales. Este último tipo representa el más alto grado de complejidad en lo que a redes sociales se refiere¹².

Estas clasificaciones no debemos verlas como independientes sino como un intento de seccionar al fenómeno para fines de estudio y mejor entendimiento porque, por ejemplo, una red de información, clasificada así según el criterio de funcionalidad, puede tener carácter nacional, según el criterio territorial, y puede a la vez, ser mixta, según el criterio de pertenencia. Una organización social, generalmente tiene carácter distrital o provincial en función de su territorialidad. Sin embargo, el mismo tipo de organización puede repetirse en todo el territorio nacional siendo a la vez una red de servicio a la comunidad. Por ejemplo, el caso del Vaso de Leche en el Perú, que no es una red, pero funciona como tal.

En una misma organización social o institución o en las mismas redes, pueden formarse pequeñas redes o subredes. Por ejemplo, pueden darse redes:

Por filiación: son aquellas que se generan de forma espontánea en los grupos y cuya presencia imprime un clima de camaradería e identificación. Aunque no suelen considerarse formales, estas redes sociales permiten el flujo de la información de manera expeditiva y con altos niveles de calidad.

Por conocimiento: son aquellas que responden a intereses propios de la organización, pero con un alto grado de interés personal. Son generadas para agregar valor a los procesos, mejorarlos o crearlos.

Por contexto o demanda: responden a las funciones propias vinculadas a un cargo o a un grupo de ellos, la misma labor

¹² Redes. Una aproximación al concepto. Marta Rizo García. Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

genera la integración de estas redes y las pone en movimiento. La empresa es quien marca la pauta de acuerdo a sus intereses y objetivos.

Ponemos a consideración esta diversidad de redes porque el Sistema de Desarrollo de Capacidades en red, según las localidades, puede nutrirse de diferentes tipos y formas de redes para su conformación para lo cual estos distintos modelos y motivaciones para su constitución pueden servir de marco referencial y de marcos referenciales para la reflexión y la acción.

Según Karl Egger¹³ se puede distinguir entre 3 categorías básicas de redes, que son las siguientes:

1. Redes sociales.
2. Comunidades de práctica.
3. Redes formales.

Las Redes sociales forman la base para la construcción de redes formales. Son mapas de relaciones personales, profesionales o de amistad que consisten en relaciones informales entre profesionales, amigos o miembros de una familia extendida.

En general no tienen objetivo definido; crecen orgánicamente y en general no conocen ni planificación ni gestión activa.

Las Comunidades de práctica, en general, forman parte de redes formales. Es un grupo de personas que tienen confianza mutua y comparten un interés común en un área específica de conocimientos o competencias.

Los miembros se reúnen voluntariamente y comparten y desarrollan sus conocimientos, resuelven problemas y se apoyan mutuamente para mejorar profesionalmente.

Las Redes formales son grupos interrelacionados de varias instituciones u organizaciones independientes, conformados siguiendo un diseño o una necesidad específica. Los miembros de la red comparten una visión, objetivos y reglas comunes y realizan una serie de actividades comunes. Una red formal hasta puede tener una forma legal.

Las redes de un Sistema de Desarrollo de Capacidades en Red corresponderían a Comunidades de Práctica.

3. ¿Cuáles son las diferencias entre las redes? ¿sus parámetros?

La noción de redes es inseparable de la noción de relaciones, pues las redes son un conjunto de relaciones que toman formas imaginarias de red, estableciéndose compromisos entre los actores involucrados en la red. Las diferencias están dadas

por la forma como los individuos están conectados entre sí y su comportamiento y estas diferencias en conexiones evidencian las estratificaciones de los grupos sociales: Algunas redes pueden estar compuestas por individuos que están conectados en forma bastante similar, pero otras redes pueden ostentar claras diferencias, con una pequeña elite de personas centrales y altamente conectadas y una gran masa de personas con pocas conexiones entre sí¹⁴.

Asimismo, las conexiones de la red permiten que los individuos se expongan a más y diversa información y los individuos bien conectados pueden ser más influyentes; sin embargo, a la vez, pueden estar más influenciados por otros; lo mismo ocurre a las redes que gracias a sus conexiones influyen en varios ambientes, pero también se ven influidas por ellos, por tanto su acción se vuelve menos controlable.

Además, las poblaciones más conectadas tienen mayores posibilidades de movilizar sus recursos y también pueden disponer de múltiples y diversas perspectivas para resolver problemas. En este caso, es importante el grado de conexión que puede tener consecuencias sobre la rapidez de la circulación de la información, pero también sobre los rumores o la formación de bandos o corrientes de opinión, ambos pueden extenderse muy rápidamente donde hay altas tasas de conexiones.

Unas redes pueden proveer a otras de servicios, algunas se caracterizan por una fuerte concentración y otras por una descentralización marcada, por ejemplo, muchas de las redes internacionales tienen subredes regionales. La gestión es dinámica y compleja y sus resultados son a menudo inesperados.

Según Robert A. Hanneman, algunas características específicas nos pueden ayudar a establecer diferencias entre las redes; las principales son:

Diferencia por conexiones

Las redes pueden definirse por sus actores y las conexiones entre ellos. Por tanto, las diferencias estarán dadas por el número de actores, el número de conexiones que son posibles y el número de conexiones efectivamente existentes. Las diferencias en cómo están conectados los actores en una población pueden ser un indicador clave de la solidaridad, la «densidad moral» y la «complejidad» de su organización social.

Los actores individuales pueden tener pocos o muchos lazos; pueden ser «fuentes» de relaciones, «agujeros» (actores que reciben, pero no emiten) o ambos. Esas clases de diferen-

¹³ Urs Karl Egger *et al.* Work the net. A management Guide for formal Networks. GTZ. Nueva Delhi, 2006.

¹⁴ Robert A. Hanneman. introducción a los métodos de análisis de redes sociales. Quinto capítulo. Departamento de Sociología de la Universidad de California Riverside. 2002. En <http://www.unap.cl/>

cias básicas entre las conexiones inmediatas de los actores pueden ser críticas explicando cómo ellos ven el mundo y cómo el mundo los ve a ellos. El número y las clases de lazos que los actores tienen constituyen la base para la similitud o diferencia en relación a otros actores – y por tanto la posible diferenciación o estratificación de las redes. Estas características son clave para determinar hasta qué punto su inclusión en la red limita su conducta y el rango de oportunidades, es decir, influencia y poder que tienen¹⁵.

Si una población está conformada por más de un grupo, puede ocurrir que dos o más grupos queden desconectados dando lugar a que la red no esté completamente conectada entre todos sus grupos/miembros; cuando eso ocurre estamos frente a una cuestión de accesibilidad. Incluso, los grupos pueden ocupar el mismo espacio o tener el mismo nombre, pero no todos los miembros están conectados. Al nivel individual, el grado con el cual un actor puede alcanzar a otros indica hasta qué punto los individuos están unidos o separados del conjunto o incluso aislados. El aislamiento puede tener una repercusión psicosocial en las personas o en los grupos; si un actor o grupo no puede alcanzar o no puede ser alcanzado por otro(s), entonces muy posiblemente no existirá aprendizaje, ayuda o influencia entre los dos. Obviamente, tales desconexiones o no comunicaciones en las poblaciones son sociológicamente relevantes porque pueden darse las condiciones para la estratificación social y, posiblemente, el conflicto.

Otra manera útil de mirar a las redes como un conjunto y la manera como los individuos están inmersos en ella, es examinar las estructuras locales. Las aproximaciones más comunes se han centrado en las díadas (conjunto de pares) y en las tríadas (conjunto de tres) que son las más frecuentes.

Diferencia por tamaño y densidad

El tamaño es crítico para la estructura de las relaciones sociales a causa de los recursos limitados y las capacidades de que cada actor dispone para construir y mantener lazos. Por ejemplo, en una Comunidad, podemos aplicar la democracia directa por la cantidad de habitantes que tenemos, pero si queremos aplicar lo mismo en una Municipalidad urbana rural de 5000 habitantes, sería inviable tomar las decisiones por esta vía y forzosamente debemos recurrir a la democracia representativa y participativa, con cuotas de representación.

A medida que el grupo crece, será imposible establecer lazos entre todos, por tanto la proporción de todos los lazos que pudiesen (lógicamente) estar presentes –densidad– disminuirá y muy probablemente emergerán grupos diferenciados.

Redes completamente saturadas (por ejemplo una en la cual todos los lazos lógicamente posibles están de hecho presentes) son empíricamente raras. Es este sentido, es útil observar hasta qué punto una red está a punto de alcanzar todo su potencial, que podemos hacer examinando la densidad de los lazos (la cual se define como la proporción de relaciones existentes en relación a las posibles)¹⁶, el nivel de integración y la horizontalidad.

Diferencia por accesibilidad

Un actor es «accesible» por otro si existe un conjunto de conexiones mediante las cuales podamos trazar un camino, desde la fuente hasta el destino y sin tener en cuenta cuántos otros nodos puedan estar entre ellos. Si los datos son asimétricos o dirigidos, es posible que el actor A pueda alcanzar al actor B, pero que el actor B no pueda alcanzar al actor A. Con lazos simétricos o recíprocos, por supuesto, cada par de actores es accesible si uno de ellos está conectado con el otro. Si algunos actores en una red no pueden alcanzar a otros, entonces existe una división potencial de la red.

Diferencia por distancia

Para capturar este aspecto de cómo las personas están inmersas en las redes, una aproximación importante consiste en examinar la distancia a la que está situado un actor en relación a los demás. Si dos actores son adyacentes, la distancia entre ellos es una (esto es, una señal necesita un paso para llegar desde el emisor hasta el receptor), por ejemplo: Si A habla con B, B habla con C (y A no habla con C), entonces los actores A y C están a una distancia de dos. Cuántos actores están a diferentes distancias unos de otros puede ser importante para entender las diferencias entre actores en las limitaciones y oportunidades que tienen como resultado de su posición. A veces estamos también interesados en la diversidad de maneras en que se pueden conectar dos actores con una distancia dada. Esto es, ¿puede el actor A alcanzar al actor B en más de una manera? A veces, conexiones múltiples pueden indicar una conexión más fuerte entre dos actores que una sola relación.

¹⁵ Robert A. Hanneman, introducción a los métodos de análisis de redes sociales. Quinto capítulo. Departamento de Sociología de la Universidad de California Riverside. 2002. En <http://www.unap.cl/>

¹⁶ Robert A. Hanneman, introducción a los métodos de análisis de redes sociales. Quinto capítulo. Departamento de Sociología de la Universidad de California Riverside. 2002. En <http://www.unap.cl/>

Las distancias entre actores en una red puede ser una importante característica macro de una red en su conjunto. Cuando las distancias son grandes, puede tomar un largo período de tiempo a una información difundirse a través de una población. Puede ser también que algunos actores sean bastante poco conscientes de este hecho y que estén influenciados por otros ajenos a la red –incluso si son técnicamente accesibles, el costo puede ser demasiado alto para comportar intercambios; por ejemplo en las zonas rurales en las cuales la comunicación vía internet no es tan fluida como en las ciudades. La variabilidad en las distancias que tienen con otros actores puede constituir la base de la diferenciación e incluso de la estratificación; por ejemplo culturas indígenas que están aisladas y tiene dificultades para integrarse a redes y hacer valer sus derechos o integrarse a mecanismos de participación social para la defensa de sus derechos. Esos actores que están próximos a muchos otros pueden ser capaces de ejercer más poder que aquellos que están más distantes.

Según Ursula Wohlfahrt, las diferencias están dadas por¹⁷

Tipo de cooperación

Cooperación horizontal

Los actores u organizaciones cooperantes trabajan más o menos en la misma área. De esta manera nacen muchas oportunidades para cumplir conjuntamente con ciertas tareas. Desde el intercambio de experiencias hasta el trabajo de conjunto o el asesoramiento al cliente en común.

Cooperación vertical

En general significa la cooperación entre empresas en las distintas etapas de producción.

En el área de la salud, por ejemplo, pueden cooperar los varios actores y organizaciones, médicos – hospitales – los ambulatorios – y lugares de atención postoperatoria con el fin de ofrecer servicios integrados y servicios adicionales profesionales.

Cooperación diagonal

Describe una forma de cooperación entre varias ramas. La cooperación tiene el objetivo de poder combinar una demanda (potencial) o un problema identificado con una oferta correspondiente. La cooperación de organizaciones complementarias permite la combinación innovadora de servicios.

Calidad de las relaciones entre los actores de las redes

Estabilidad e intensidad de las relaciones

La intensidad puede llegar desde el intercambio de experiencias organizado, hasta provisión de servicios en conjunto y la fundación de una empresa común.

Contenidos de las transacciones entre los actores

Se intercambian informaciones, bienes o servicios e «influencia» entre los actores. Los contenidos centrales resultan de las áreas en que los actores quieren ofrecer un servicio conjuntamente (desarrollo de una oferta o de un producto, la comercialización, etc.)

Compromiso de los socios/participantes

La base para la colaboración en que se está desarrollando la red está definida por reglas que se han acordados de manera no formal o hasta se han puesto por escrito en contratos.

La forma cómo se ha creado la red

Existen redes que pueden estar creadas en base a iniciativas propias y voluntarias de los participantes, pero también existen redes cuyo desarrollo ha sido ordenado o iniciado desde una instancia más alta; por ejemplo la política, las redes hechas por decreto; el caso de las Mesas de Concertación de Lucha contra la Pobreza en Perú.

Estructuras de la red

Las relaciones y conexiones pueden todas encontrarse en un nudo central tipo «rueda» o pueden ser organizadas de una manera descentralizada «red completa» (ver Estructura de las redes).

Por último, al tratar los diversos tipos de redes, hemos visto que existen redes desde el nivel comunal o barrial hasta el nacional y cada una de ellas tiene sus propias particularidades que la diferencian de la otra.

En este momento, en Alemania, las redes regionales están recibiendo una promoción pública particular que es interesante conocer. Las particularidades estas redes regionales son:

- Composición heterogénea e intermediaria de los actores u organizaciones
- Papel importante de los actores públicos
- Asimetría de poder debido al contexto político-administrativo
- Presupuesto financiado en la mayor parte por fuentes públicas
- Presión de legitimación frente al público y a las entidades financieras
- Tendencia hacia la formalización de las redes
- La identidad regional crea injerencia en la red

¹⁷ Wohlfahrt, Ursula: Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse; Bielefeld 2006



EJERCICIO 2

En grupo: Reconoce las redes que existen en tu localidad (departamento), clasificalas y trata de establecer qué diferencias encuentras entre ellas desde distintos puntos de vista. Premiar la mejor red.

- Egoísmos locales constituyen un peligro para la red
- Existe concurrencia con otras redes y cooperaciones en la región
- Enfoques temáticos abiertos orientados al área geográfica
- Las redes regionales reaccionan a problemas y presiones regionales.

4. Estructura de las redes

Wellman establece cinco principios generales que guían el trabajo analítico estructural en una gran variedad de áreas sustantivas de las redes¹⁸:

1) El mundo está compuesto por redes no por grupos.

2) Las normas emergen de la localización de las relaciones sociales en los sistemas estructurados (ver estructura e interrelación en su interior).

2) Las estructuras sociales determinan la forma de operar de las relaciones diádicas (díadas: series de dos actores y tríadas: series de tres actores).

3) Los métodos estructurales suplementan y suplen los métodos individualistas.

5) Las relaciones sociales estructuradas son una fuente más poderosa de explicación sociológica que los atributos personales de los miembros de un sistema.

Sobre este último punto, existen discrepancias desde el momento que la experiencia nos muestra que el tipo de relación que se establece en una red y la forma de estructurarla no puede pasar por alto las características personales u organizacionales (que se llaman atributos en el lenguaje de las redes) de los miembros de la red. Por ejemplo, individuos cuyos atributos consisten en recibir constantemente, pero que no aportan a la red (algunos autores los definen como «agujeros» en la red), u organizaciones cuya cultura es más vertical con respecto a la red que es más horizontal y menos jerárquica. Imaginemos,

por ejemplo, una institución pública, con altos niveles de jerarquía en comparación con una red en la cual la autodeterminación y la responsabilidad individual es lo que prevalece. Evidentemente, en estos casos, las características individuales o atributos interactuarán con las características relacionales incidiendo en éstas, no quedarán al margen.

Por otro lado, en una estructura, existen relaciones y por tanto formas de relacionarse, así como posiciones que es la manera como la persona u organización se ubica en la estructura.

Para algunos autores, en el ámbito relacional, hay una cohesión subjetiva entre los miembros del grupo; la red desempeña una función de identificación o asociación de los personas con el grupo o red, en particular a partir del sentimiento de que los intereses individuales están ligados a los intereses del grupo. Ello implica la acentuación del sistema normativo y la cohesión se da o bien vía la internalización del sistema normativo o debido a la presión ejercida por el mismo grupo. En cambio, en la cohesión objetiva, en el ámbito más posicional, la vinculación es considerada como proceso objetivo observable independiente de los sentimientos de los individuos¹⁹.

Burt 1978, presenta también estas dos alternativas, pero de la siguiente manera. El primer criterio, en la perspectiva relacional, es el de cohesión social por el que los actores están agregados y juntos en una posición en la medida en que están conectados directamente a los otros por lazos o vínculos (cohesivos). Las posiciones se denominan así cliques y suponen máxima conexión y se denominan círculos sociales, si se acepta menos intensidad en los lazos directos.

El segundo criterio, más bien en la perspectiva estructural, es de estructura de equivalencia, (Lorrain and White 1971, White *et al.* 1976). Los actores ocupan posiciones o roles equivalentes en el sentido de que tienen un conjunto común de lazos con otros en el sistema. No se requiere que sean lazos

¹⁸ Redes. Una aproximación al concepto. Marta Rizo García. Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

¹⁹ Teoría de Redes Sociales. Carlos Lozares - Papers. Sociología, 1996 - seneca.uab.es

directos. Una posición estructural puede ser, o no, una clique o círculo²⁰.

4.1 Las conexiones entre contactos en la estructura

Las conexiones son variadas y podrían manifestarse de acuerdo a la naturaleza de la red en intercambio:

- Persona-persona: Como su nombre lo indica esta intercambio es de tipo personal y no necesariamente incluyen o excluyen la solución de problemas dentro de la red.
- Persona-grupo (o equipo): En esta conexión está presente el uso consciente o no del líder circunstancial, la búsqueda u oferta de la transferencia de conocimientos para situaciones específicas.
- Grupo-equipo (virtual o presencial): Usualmente está orientado al desarrollo de soluciones, respuestas, procedimientos o cualquier tipo de intercambio que agregue valor a la organización.
- Red-grupos/equipos: Resulta de una relación eminentemente de intercambio, se busca asesoría, consultoría o bien generar identificación para abordar un planteamiento de interés para las partes.

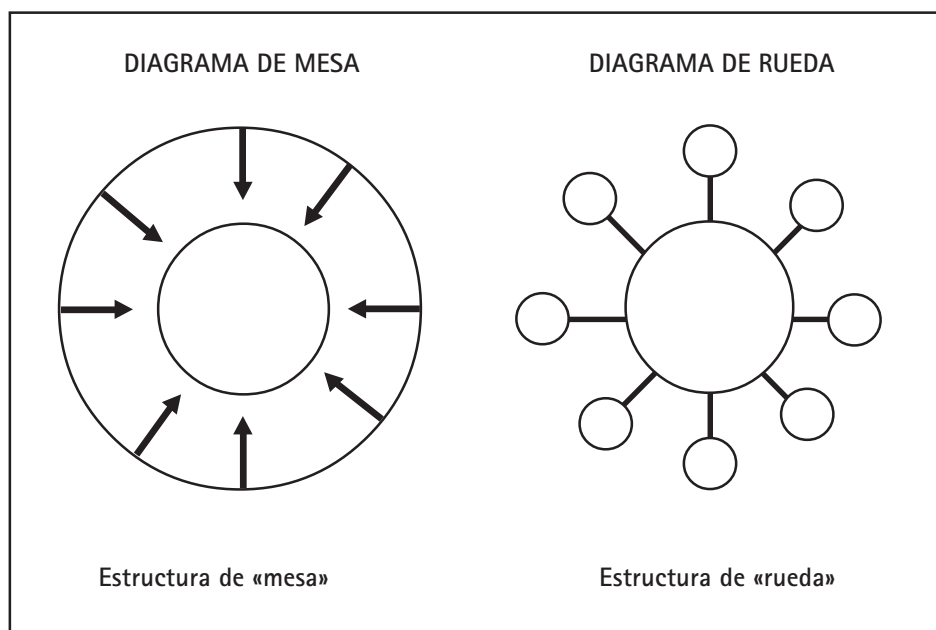
Todo lo anterior dependerá del enfoque y las condiciones,

demandas e intereses que originaron la red social y por ende la conexión²¹.

4.2 Tipos de estructura

Las colaboraciones entre los miembros de una red generalmente adoptan uno o dos tipos de estructura: una mesa o una rueda. En la estructura de mesa, todos se reúnen para tomar las decisiones necesarias (este tipo de grupos, generalmente se sienta alrededor de una mesa). En la rueda, pequeños grupos toman una acción más independiente. Un grupo, en la confluencia, coordina la información y las actividades, pero es probable que los pequeños grupos tengan poco contacto entre sí. Sin embargo, ninguna estructura es pura, el modelo de mesa puede contar con grupos de trabajo o subcomités que actúan como los rayos de una rueda, haciendo recomendaciones al grupo más amplio o llevando a cabo acciones en nombre de la «mesa»²².

Asimismo, los rayos de la rueda pueden, cada uno, funcionar como una «mesa» donde todos los miembros toman las decisiones. Por otro lado, es importante recordar que las redes tienden a cambiar sus estructuras a lo largo del tiempo para responder a sus necesidades cambiantes.



²⁰ Carlos Lozares. Obra citada.

²¹ Félix Socorro. <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/redsocial.htm>

²² Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en SIDA (ICASO). Manual para el Trabajo en Red sobre VIH/SIDA. Bruce Waring, con la colaboración de Yolanta Cwik y Richard Burzynski. 2002.

4.2.1 Tipos de redes en base a la estructura

Existen muchos tipos de redes y diferentes denominaciones, según los autores, pero aquí queremos presentar los tres tipos de estructura básicos a partir de los cuales se pueden generar diferentes adaptaciones²³:

1. Red vertical

Esta es una red centralizada y unidireccional. Quiere decir que la información está centrada en una coordinación y desde ahí baja hacia todos los miembros de la red. Las actividades nacen como iniciativa de la coordinación. Los vínculos entre partici-

2. Red de pescar

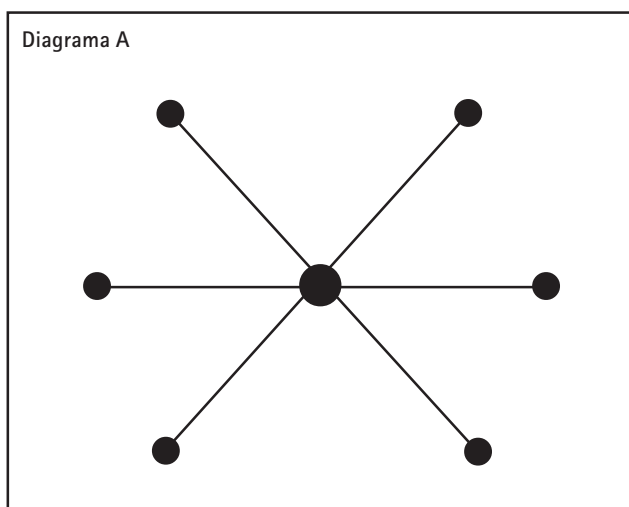
Son aquellas redes que no poseen un centro o coordinación central y en las cuales los miembros se relacionan de manera directa y horizontal. Su forma es más desordenada, pero la información circula más rápido.

En el diagrama B existe una comunicación directa y sistemática entre los diferentes miembros de la red, el centro es un servicio de apoyo para la acción realizada por los asociados.

3. Red telaraña

Este tipo de red posee un equipo central de coordinación, con miembros autónomos que mantienen constantes intercambios

Diagrama N°2
Diagrama de Red Vertical



Fuente: D. Englander y C. Salazar – Fundación para la superación de la pobreza.

pantes son mediados por la coordinación, quien es la encargada de movilizar a sus miembros. No existe comunicación directa entre los miembros, sino a través del centro.

Esta red es ordenada, pero corre el riesgo de funcionar sin relaciones horizontales, es más bien jerárquica, eficiente.

En el diagrama A toda la información, apoyo e intercambios pasan a través del centro, de un secretariado o de un comité. Cuando los asociados se comunican, lo hacen a través del centro.

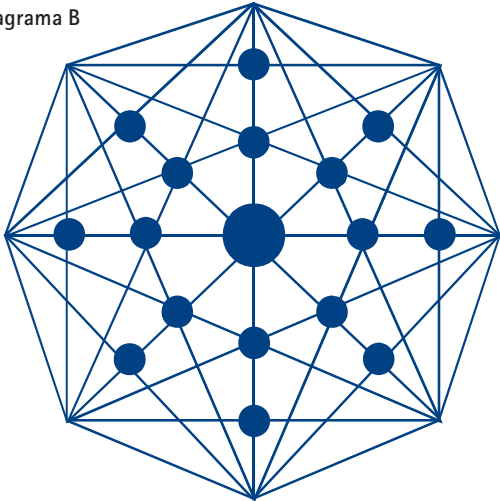
entre sí y con la coordinación central o cuerpo directivo que responde a la asamblea general de la red. El equipo de coordinación central es quien le da unidad a las acciones, coordina las actividades de la red y busca mantener la unión. Tiene un funcionamiento más ordenado y la información fluye rápido.

En el diagrama C existe un mejor equilibrio. El núcleo es el centro de la red; siempre jugará un papel destacado pero los asociados empiezan a colaborar directamente sin tener que pasar por el centro.

²³ D. Englander y C. Salazar – Fundación para la superación de la pobreza: www.fundacionpobreza.cl

Diagrama N°3
Diagrama de Red de Pescar

Diagrama B



Fuente: D. Englander y C. Salazar – Fundación para la superación de la pobreza.

Hay que notar que los esquemas anteriores representan sólo uno de los muchos modelos existentes para la estructuración de una red. Al desarrollar una estructura hay que tener en mente que cada red tendrá que obedecer a necesidades de comunicación y de organización específicas. El principal criterio en el desarrollo de una estructura es obedecer a las necesidades en lugar de obedecer a modelos «probados».

Asimismo, se sabe por experiencia que las estructuras de las redes no permanecen estáticas, en general mudan con el tiempo. Para asegurar que la red conserve su relevancia para responder a las necesidades y a los cambios de circunstancias es aconsejable revisar su estructura a intervalos regulares (ej: cada uno o dos años) y ajustarla según sea necesario.

4.3. Características estructurales de las redes²⁴

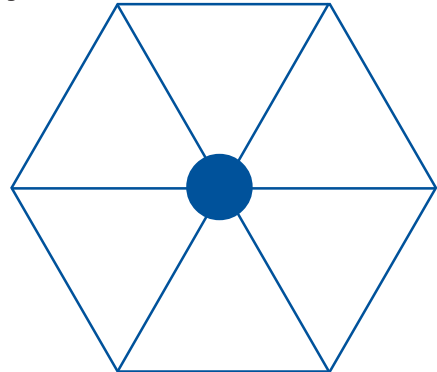
Existen las siguientes características estructurales en las redes organizacionales:

Confianza individual y confianza en el sistema

Las relaciones entre los actores se basan en la confianza y no en contratos. Trabajar en red significa mostrarse cómo socio confiable y poder confiar en los intereses y competencias de

Diagrama N°4
Diagrama de Red Telaraña

Diagrama C



Fuente: D. Englander y C. Salazar – Fundación para la superación de la pobreza.

los otros socios.

Compromiso individual

Los actores tienen una actitud que no permite que un actor se aproveche de otro. El foco está en el compromiso individual (organizacional) en vez del compromiso de los otros actores. Este compromiso individual se basa en la confianza.

Negociación y decisiones

Con frecuencia hay que definir nuevamente la colaboración entre los socios. Una y otra vez hay que negociar nuevas decisiones. Poner el foco en las negociaciones significa aceptar como elemento base de la red que los diversos socios tengan intereses diferentes. En redes negociar es el camino para llegar a conclusiones para los problemas.

Relaciones durables

A pesar de que una red tenga confines poco definidos y exista cierta fluctuación entre los miembros/socios, se puede observar que las redes exitosas son más bien de naturaleza duradera. La estructura de la red sigue existiendo después de acciones o proyectos singulares.

Identidad de la red

Desde afuera la red es percibida como una unidad. Los actores se identifican con las acciones, los servicios, etc. que nacen de estas conexiones. Se perciben cómo participantes de

²⁴ Wohlfahrt, Ursula: Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse; Bielefeld 2006

la red. Sin embargo el propósito de la red y su identidad se pone en el tapete una y otra vez.

Organización policéntrica y auto-organización

Las redes no tienen jerarquías duraderas formalizadas e instancias superpuestas de planificación y control. Muchos actores pueden tomar la iniciativa; los actores también pue-

den decidir si salir de la red o afiliarse a ésta sin mayor trámite.

Cooperación y potencialidad

Las redes generan cada vez nuevas cooperaciones, constituyen un «pool» de cooperación y, a la vez, son cooperaciones potenciales.



EJERCICIO 3

Cuál de las estructuras te parece más acorde con un estado descentralizado y con la democracia participativa a partir de las instituciones y organizaciones locales. Fundamenta tu opinión y menciona casos de redes que funcionan con algún tipo de estructura descrita.

Unidad 2. Conformación y desarrollo de redes

1. Conformación de las redes

Toda red tiene ciertas características estructurales como tamaño, composición, dispersión, homogeneidad y heterogeneidad, organización por nodos y horizontalidad. Todos estos elementos constituyen las características formales que constituyen una red. El tamaño va estrechamente unido a la composición de la red, es así que en este punto nos preguntamos cuántos somos y quiénes somos. Por otra parte, se habla de dispersión cuando la red está formada por personas muy distantes geográficamente, cuyos encuentros son muy poco frecuentes y, por lo tanto, dependen en mayor medida de otros vehículos de comunicación para mantenerse²⁵. El grado de homogeneidad o heterogeneidad de una red variará en función de la mayor o menor variación en cuanto a género, clase social, nivel de educación, profesión, actividad, edad, entre otros. En otros casos los aspectos importantes serán otras variables como las creencias religiosas, la pertenencia a una cultura minoritaria o la procedencia geográfica, entre otras.

Una faceta importante de una red es la relación de horizontalidad entre sus miembros, sin embargo habrá lo que podríamos llamar «personas clave» o una persona clave» (como hemos visto en la estructura) que tendrán cierto peso por el hecho de manejar e impulsar la red, lo cual si bien no les da una posición jerárquica, puede ser interpretada de tal manera por la función que cumplen. La cultura de una red, sin embargo tiende a desmitificar las posiciones jerárquicas no solo en función del rol que desempeñan las personas sino incluso a los mayores conocimientos que cada uno pueda aportar. Las personas clave serían los nodos de la red, desde los cuales ésta se opera. Finalmente, todo depende del objetivo que se ha propuesto la red y de los vínculos que une a sus integrantes.

Las redes tienen, entonces, al menos tres dimensiones: 1) una dimensión espacial, que se relaciona con su densidad: la pertenencia a distintas redes se vincula a la pertenencia a un

espacio, por lo que se dice que las redes recrean y redefinen los espacios; a cuantas más redes pertenece el individuo –miembro de red– o la institución, más densidad habrá en la misma. 2) una dimensión temporal o de continuidad: la estabilidad que se deriva del arraigo a un espacio permite la continuidad de la relación en red o, lo que es lo mismo, la frecuencia, la duración y la estabilidad de los vínculos de la red fortalecen la interacción y hacen más estable y segura a la misma red y, por último, 3) una dimensión estructural, que se correspondería con el grado de intensidad entre sus integrantes: se considera que a mayor solidez de los lazos de interdependencia entre los integrantes de una red, más enriquecedora y efectiva será la experiencia en red vivida²⁶.

2. Metodología para la conformación de un Sistema Municipal de Desarrollo de Capacidades en Red

A partir de aquí no trataremos a las redes en abstracto, sino que nos referiremos directamente al Sistema Municipal de Desarrollo de Capacidades en red, por tanto las definiciones y los ejemplos van a estar en función de un sistema de este tipo: Desarrollo de Capacidades en red.

El presente manual se centra en las Municipalidades y en las Asociaciones de Municipalidades para que sean éstas quienes tomen en sus manos el impulso y la gestión de las capacidades como parte de sus políticas de gobierno y sean actores que decidan en el tema. Por otro lado, para dar respuesta a la gran necesidad de desarrollar capacidades que existe que será mejor atendida si se juntan esfuerzos. Sin embargo, la propuesta que desarrollamos está elaborada de manera que la red puede estar conformada y gestionada desde los sectores que tengan interés en el tema, así como presencia, conocimiento y liderazgo para poder conducirlo, si las Municipalidades rehú-

²⁵ Redes. Una aproximación al concepto. Marta Rizo García. Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

²⁶ Redes. Una aproximación al concepto. Marta Rizo García. Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

san de su derecho y obligación de desarrollar capacidades en sus circunscripciones.

2.1 Fases de la conformación de una red de desarrollo de capacidades

En esta parte abordaremos las fases necesarias para construir una red desde el nivel macro, es decir cuando la voluntad de constituirla viene de unos pocos o viene desde arriba y, posteriormente, cuando este nivel esté constituido, abordaremos los pasos específicos para la consolidación de la red cuando ya se haya logrado un núcleo interesado en integrarla o cuando lo haya desde el principio. Sin embargo, antes de especificar cada etapa de gestación y consolidación, es importante tomar en cuenta que la mayoría de las redes no desarrollan sistemáticamente su trabajo desde el inicio de la existencia de la red, de acuerdo a pautas preestablecidas. Las redes no responden a un plan preconcebido sino que su lógica se va determinando a medida que se va tejiendo. Esto quiere decir que la red es producto de una visión compartida de los tejedores, donde cada uno expone su visión particular y su interés y ésta no es independiente de sus miembros²⁷ (ver Unidad 1 sobre definición de redes).

En efecto puede ser perjudicial para una red verse atrapada en cuestiones de proceso antes de que los miembros de la red realmente hayan creado un sentido de solidaridad a través de la colaboración y la acción²⁸. Los comienzos de una red no fructifican de un día para el otro; se trata de movimientos más o menos organizados, de conversaciones y prácticas sociales, de momentos de encuentros y desencuentros. Es importante reconocer el carácter en cierta medida libre de una red social, en la cual los excesos de normas y protocolo sofocan la espontaneidad y creatividad de sus miembros.

La organización en redes sociales se hace pertinente, sobre todo, en el marco de crisis que genera la propuesta de Estado Neoliberal que propone el alejamiento del Estado de la función pública y, en consecuencia, la exigencia a la sociedad civil para que asuma los roles que antes eran parte de las funciones del Estado según el modelo de bienestar. Esta situación está contribuyendo al acrecentamiento de la fragmentación social y política y, por ende, a la pérdida de gobernabilidad del Estado frente a una sociedad desorganizada y desestructurada en su

institucionalidad²⁹. Frente a ello, cobra cada vez mayor fuerza la exigencia de constituir sistemas sociales de participación ciudadana como un medio de hacer frente a la proliferación de espacios y mecanismos de participación. En este espectro es que cobran especial importancia las redes sociales.

Las redes de actores del desarrollo local constituyen un modelo de organización social alternativo a los esquemas tradicionales, que basa su estrategia en la solidaridad, la integración y la convocatoria abierta³⁰.

Si nuestro interés es fomentar la conformación de una red (por ejemplo una red de actores de la capacitación; una red de municipalidades para la capacitación en red), proponemos dos fases previas de definición de ámbito de acción, organización del territorio y posibles participantes, a manera de propuesta inicial que después se revisaría, completaría y consolidaría con todos los integrantes de la red.

Esto parte de la suposición que si el territorio abarca a más de 3 ó 4 municipalidades o, más aún, a una Asociación de Municipalidades, no será tan fácil reunir las a todas para las decisiones, por eso la elaboración de una propuesta inicial que sin duda deberá ser después discutida con todos, puede facilitar y acortar los procesos de decisión y conformación de la red.

Para ello, proponemos las siguientes fases, las cuales sin embargo podrán ser adecuadas a cada realidad.

Primera fase: delimitación geográfica y político-administrativa del territorio

En esta fase identificamos, en primer lugar, los límites geográficos y circunscripciones territoriales que abarcaría el territorio de la red; la estructuración geográfica y político-administrativa del territorio. Esto es importante porque nos permitiría observar cuán vasto es el ámbito y con cuántas autoridades se estarían tomando las decisiones para el trabajo en las municipalidades. Si el territorio es organizado por una Asociación de Municipalidades este hecho facilitaría los lazos y las decisiones.

Segunda fase: caracterización sociopolítica y económica

Se estudian las actividades políticas, sociales, económicas, pero especialmente las educativas y culturales más relevantes que caracterizan la vida comunitaria y que están invo-

²⁷ Juan Carlos Delgado Barrios. Estrategia metodológica para la construcción de redes comunitarias. Revista agroalimentaria. Red de investigadores latinoamericanos por la democracia y la paz. Venezuela. Diciembre del 2003.

²⁸ Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en SIDA (ICASO). Manual para el Trabajo en Red sobre VIH/SIDA. Bruce Waring, con la colaboración de Yolanta Cwik y Richard Burzynski. 2002.

²⁹ Juan Carlos Delgado Barrios. Obra citada.

³⁰ Juan Carlos Delgado Barrios. Obra citada.



lucradas en el desarrollo local. En esta fase le daremos peso al aspecto que se relaciona en forma más directa con el tema y propósito de nuestra red.

Si la red va a construirse teniendo como base un Plan de Desarrollo de Capacidades Regional, según desarrollado en el Módulo 3, no tendremos que realizar estas dos fases, pues ya las habremos realizado al hacer el diagnóstico para el Plan de Desarrollo de Capacidades. Sin embargo sí será necesario definir el ámbito geográfico que abarcará la red: ¿será equivalente al que abarca el Plan Regional de Desarrollo de Capacidades o abarcará varias regiones y por tanto varios Plan de Desarrollo de Capacidades? Sugerimos que sea regional por una mayor cercanía a los actores y la posibilidad de poder tratar las problemáticas locales en forma más directa. También será oportuno considerar exactamente estos datos³¹:

- Número de municipalidades provinciales y distritales.
- Clasificación de cada una según visto en módulo 2 (urbanas, urbano-rurales y rurales).
- Funcionarios y categorías en cada una de ellas (autoridades, funcionarios, técnicos, asesores, trabajadores).
- Grado y tipo de formación.
- Sistemas institucionales y organizacionales del ámbito territorial referidos a la promoción y formación de capacidades. En este caso, tratándose de redes, se hará especial énfasis en las capacidades asociativas que incrementen el

capital social de los pobladores y de las instituciones del territorio específico: municipio, Academia, organizaciones educativas, comunitarias y vecinales, organizaciones gremiales, organizaciones de productores, organizaciones promotoras de la calidad de servicios públicos (salud, ambiente, cultura, deporte, educación) y otras formas de asociación comunitaria. Se aplicará una matriz en la cual se tratará de ir identificando cuáles podrían ser los actores clave para el desarrollo de la red que nos hemos propuesto, su rol y responsabilidades y niveles de participación.

En el caso que nos interesa, un Sistema Municipal de Desarrollo de Capacidades en Red, consideramos que ser parte del sistema debe ser un mixto entre un compromiso con el deseo de un mejor desempeño y las directivas que emanen desde las respectivas autoridades regionales y municipales.

Tercera fase: subdivisión del territorio en nodos para la conformación de la red e identificación de personas clave

En esta fase se hace una primera estructuración de la organización de la red en el territorio y si es el caso, fuera de éste, por ejemplo si se quiere que la red tenga un anclaje nacional con el nivel central de gobierno o con una institución o red internacional de capacitación municipal. Se divide el territorio en sectores; se entiende por sector una porción del territorio donde se desarrollan las actividades que interesan a la red, constituida por grupos de intereses comunes. Considere-

³¹ Se supone que estos datos ya están consignados en el levantamiento de la demanda, pero aquí los enfatizamos y, además, los colocamos por si la red se quisiera conformar antes de hacer un levantamiento de la demanda.

mos que en cada localidad la subdivisión del territorio podrá hacerse de manera diferente, según convenga; por tanto, en algunos lugares el sector podrá estar representado por cuencas o subcuencas, en otros por corredores económicos y en otros consideramos que lo más sencillo, tratándose de un sistema municipal en red, que el sector lo constituya la circunscripción municipal.

Cada sector puede contener un nodo o más. El nodo consiste en puntos de encuentro o reuniones, dentro de un sector, para analizar aspectos específicos que involucran a la red; el tipo de estructura que tomará la red lo veremos en la Unidad respectiva. Por ejemplo, la red del sistema de capacitación estará conformada por nodos, cada nodo a su vez puede estar conformado por las ONG especializadas que ofrecen capacitación, las universidades interesadas en brindar la capacitación, asociaciones de municipalidades, asociaciones/organizaciones de consultores, así como las municipalidades que integran ese nodo. Esta red de capacitación es el ámbito de encuentro de las municipalidades para comunicarse, informarse, integrarse e intercambiar preocupaciones, proyectos, ideas para la transformación, en cuanto a los procesos de desarrollo de capacidades.

También es importante, para ir armando la red, identificar a las personas que serán el punto de enlace o personas clave. Atención: no necesariamente serán las personas que después liderarán cada nodo, pero serán las que impulsen la conformación inicial en cada nodo y que después, según el consenso en cada nodo y las decisiones personales, se quedarán o serán sustituidos por una representación más institucionalizada al interior de la municipalidad.

2.2 Pasos para la consolidación de la red

Una vez que la zona de trabajo esté reconocida y se ha inducido la conformación de la red o si el interés por la red ya estaba dado previamente en forma espontánea, podemos dar los siguientes pasos para consolidarla.

1. Identidad de la red

Aunque los bordes o los límites puedan ser indefinidos, es necesario marcar un ámbito claro de pertenencia e identidad. En este sentido, contestar a las preguntas que siguen será de ayuda:

- ¿Quiénes somos? (como red de capacitación).
- ¿Por qué existimos?
- ¿Idealmente qué nos gustaría lograr?
- ¿Para quién llevaremos a cabo nuestro propósito?
- ¿Cuáles son nuestros principios y valores?

Esta actividad, que será una de las centrales, tendrá que ser «cara a cara», para que pueda ser discutida ampliamente, debatida a profundidad, hasta llegar a un consenso. Por la

profundidad del tema, sugerimos elaborar un documento previo que recoja los intereses y motivos por los cuales se han reunido las personas y sobre ellos trabajar un documento base que será dado a conocer antes de la reunión en la que el documento será trabajado hasta llegar a un consenso. Este paso previo es de suma importancia, pues permitirá un sentido de identidad compartido que es la base para la colaboración; asegura que todos los integrantes compartan el propósito de la red y no extravíe en el camino. Definitivamente, un proceso participativo garantiza la consolidación de la red.

Puede ser especialmente útil cuando haya divergencias o reinterpretaciones, lo cual no significa que la red no cambie, ya hemos afirmado que esto ocurre y es saludable que así sea, pero el propósito original debe estar claro en las discusiones y en los cambios.

En este caso específico, siendo imposible una reunión cara a cara de toda una región, proponemos un avance en cascada: en cada municipalidad distrital se lleva a cabo el proceso, que se repite en la provincial con representantes debidamente acreditados de los distritos. Lo mismo se repetirá en el nivel central entre los representantes provinciales y las demás organizaciones e instituciones no municipales que integrarán la red.

Los resultados finales serán puestos en un documento, difundidos y consensuados. Será un proceso largo, pero que valdrá el tiempo dedicado.

2. Definición de objetivos y resultados

Por más libre que sea la articulación de una red, se requieren algunos elementos básicos que aseguren su funcionamiento y el logro de los resultados, lo contrario podría hacer caer en un activismo sin sentido y el no ver los resultados también podría generar frustración en muchos. Por otro lado, las redes se verán en la necesidad de solicitar recursos, financiamiento para sus actividades y para ello necesitarán demostrar las actividades que han realizado o los resultados obtenidos para lo cual tener definidos desde el inicio objetivos claros y resultados servirá mucho para ello y para orientar las acciones del conjunto.

Objetivos

Para establecer los objetivos proporcionamos algunas indicaciones adicionales a las dadas en el módulo 3:

- Muchas personas confunden objetivos con actividades. Es muy importante entender que los objetivos son el producto de las actividades y no las actividades en sí mismas. Hay varias formas de redactar un objetivo, proponemos aquí las dos más comunes:
- Como oración afirmativa, con el verbo en infinitivo iniciando la oración: contribuir, consolidar, articular, etc. Ejemplo: Consolidar el sistema de capacitación municipal en la región andina a través de la estructuración de una red

conformada por los actores municipales y académicos adscritos voluntariamente a la misma, al 2010.

- Como resultado cumplido con verbo en participio, generalmente al final del enunciado principal del resultado mismo: logrado, capacitado, obtenido, etc. Ejemplo: Sistema de capacitación municipal en la región andina consolidado a través de la estructuración de una red conformada por los actores municipales y académicos adscritos voluntariamente a la misma, al 2010.
- Los objetivos tienen 3 características:
Son específicos: un objetivo dice exactamente qué problema debe abordarse.
Son medibles: un objetivo está enmarcado en términos de cuánto abarca. Enuncia el alcance del problema que quiere resolverse.
Son temporales: se dan en un tiempo.
- A cada objetivo pueden corresponder uno o varios resultados. Un objetivo puede descomponerse en varios resultados para definir mejor el cumplimiento de cada uno.

Resultado

Un resultado es aquello que se quiere alcanzar con la red, específicamente a partir de sus acciones.

Los resultados son declaraciones específicas y medibles de los cambios deseados que una red u organización busca alcanzar en un tiempo determinado.

Algunas indicaciones para considerar al establecer sus resultados:

- Los resultados deben ser realistas y accesibles; si se subdividen en segmentos más pequeños serán más manejables. Los resultados no son declaraciones de propósitos, metas inalcanzables.
- Muy posiblemente, se necesitará más de un resultado. Cada resultado debe centrarse en un solo cambio, pero puede necesitar más de una actividad para lograrlo. Comparar los resultados puede ayudar a ver si estos llevan a obtener los objetivos propuestos.
- Cada resultado puede tomar un tiempo diferente para alcanzarse.
- Si los resultados son interdependientes (es decir si uno de ellos o varios son pasos previos para los demás), vea de colocarlos así en el momento de redactar el documento.

Ejemplos:

20 gerentes municipales capacitados al 2009.

4 municipalidades del corredor económico Crisnejas manejan gestión por resultados al 2010.

2. Definición de liderazgos para los nodos

Es aquí que es importante identificar participativamente los líderes locales que estarán a cargo de los nodos. La selec-

ción de éstos para la invitación a participar y la conformación de la coordinación del sector será bajo criterios que aprecien el grado de influencia y la capacidad de promover cambios hacia la gestión del conocimiento.

En esta fase se inicia realmente el tejido de la red ya que, a partir del conjunto formado por los representantes sectoriales, se creará la gestión de la red a través de los representantes, administradores o gestores (se elegirá el nombre más apropiado) cuyo objetivo es promover, coordinar e integrar la participación en la red y que se teja en todo el territorio, mediante la acción de cada uno de los representantes y la actividad de los miembros en los nodos. La comunicación e integración de los nodos por actividad tejen la red.

Una operación importante para la creación de una red es la instauración de vehículos de comunicación a distintos niveles: entre nodos específicamente, y entre los nodos y el resto de integrantes de la red. Los vehículos de comunicación comprenden tanto a los encuentros presenciales, como a los dispositivos tecnológicos que facilitan la comunicación a distancia, tales como el correo electrónico, el Chat o los grupos de discusión en línea, por citar algunos.

Identificamos como nodos de la red los lugares de encuentro, los lugares desde donde se coordina y se extiende la información, pero estos lugares requieren de personas que asumen un compromiso de organización y vinculación mayor y que se suelen distribuir por áreas geográficas. Nuestra propuesta es que cada nodo funcione en la municipalidad y esté a cargo de una persona dentro de la municipalidad, la cual, a su vez, sea parte de un equipo mínimo que impulse el nodo. Sin embargo, el nodo puede también funcionar en la circunscripción territorial municipal y ser manejado por personas externas a la municipalidad a quien se encargue esta tarea.

Acordados los nodos, se prosigue con el establecimiento de compromisos de los integrantes de la red. Habrá compromisos específicos para los nodos, otros para los que no lo son y, finalmente, compromisos comunes a todos los miembros.

Los miembros que conforman la red recibirán entrenamiento previo a la puesta en marcha del trabajo en red en áreas tales como: estrategias de motivación para la organización de redes, metodología de comunicación en red, diseño y gerencia de planes de acción, estrategias de construcción y administración de redes de capacitación para el desarrollo local.

3. Elaboración de un plan de acción

Un plan de acción debe contener las actividades destinadas a cumplir con los objetivos y resultados que la red se ha propuesto. Puede parecer no necesario trazar un Plan de Acción o Plan Operativo si la red es espontánea y todos están muy

Cuadro N°1
Ejemplos de combinación de objetivos y resultados

OBJETIVO	RESULTADOS		
Contar con un cuerpo de gerentes de las municipalidades del corredor económico Crisnejas formados en gestión pública y cultura organizacional moderna.	30 gerentes formados al 2010 en gestión pública	30 gerentes formados al 2015 en cultura organizacional moderna.	
Fortalecer a la Asociación de Municipalidades para que desempeñen un Buen Gobierno al 2015	10 Municipalidades desempeñan un Buen Gobierno al 2010	20 Municipalidades desempeñan un Buen Gobierno al 2015	
Consolidar un Instituto de Gobierno en el departamento de Loreto al 2012	Plan de Desarrollo de Capacidades participativo elaborado al 2009	Gestión académica y administrativa del Programa diseñadas al 2010 y Resolución de Consejo aprobada para el funcionamiento del Instituto al 2010	Instituto operando al 2012

Fuente: Elaboración propia.

involucrados en su funcionamiento y razón de ser, sin embargo se ha demostrado útil porque a menudo el mismo entusiasmo de los integrantes hace que cada uno se dedique a una serie de actividades que no necesariamente reportan a los objetivos, generándose frustraciones innecesarias.

La construcción de las actividades va en cascada, de la siguiente forma: Actividad o Actividades para alcanzar el Resultado y de éste al Objetivo. Ejemplo 1:

Objetivo 1: Consolidar el Sistema de Capacitación Municipal en red en 4 departamentos de 3 regiones andinas de América del Sur al 2014.

Resultado 1: Conformación de la red de capacitación municipal

Actividad 1: Sensibilización e involucramiento de actores

Actividad 2: Pasos para la consolidación de la red
 Actividad 3: Identificación de equipo en cada nodo
 Actividad 4: Capacitación de equipo que administra la red
 Resultado 2: Sistema de Capacitación Municipal funcionando con un Programa en 3 regiones andinas en 2 departamentos en cada una al 2009.

Actividad 1: Diseño del Sistema

Actividad 2:

Actividad 3:

Actividad 4: Inicio de implementación

4. Identificar recursos³²

Otro aspecto es identificar los recursos con los que se



EJERCICIO 4

Complete el ejemplo del texto.

En el ejemplo 1, qué actores deberían conformar el equipo que administra la red

³² Redes Sociales. María Elena Iglesias López - Centro de Estudios Sociales y Publicaciones - CESIP.

cuenta, tanto materiales como personales. Se necesita hacer un inventario de los recursos (personas, dinero y contribuciones en especie) con los que la red y sus miembros pueden contribuir. Empiece tomando en cuenta:

- ¿Con cuánto dinero y contribuciones en especie (espacio de oficina, materiales, equipo) pueden contribuir las organizaciones participantes?
- ¿Cuánto tiempo de su personal pueden comprometer los miembros de la red y/o sus organizaciones?
- ¿Cuántos voluntarios se pueden reclutar?
- ¿Se cuenta con las destrezas necesarias para las actividades que quiere llevar a cabo?
- Designar responsabilidades a las personas en su grupo
- Identificar quien es responsable para cada acción que se va a llevar a cabo. Asegúrese de que quienes estén llevando a cabo la acción sepan lo que se espera de ellos. Las descripciones reales, las ocupaciones o los términos de referencia pueden ser de utilidad.

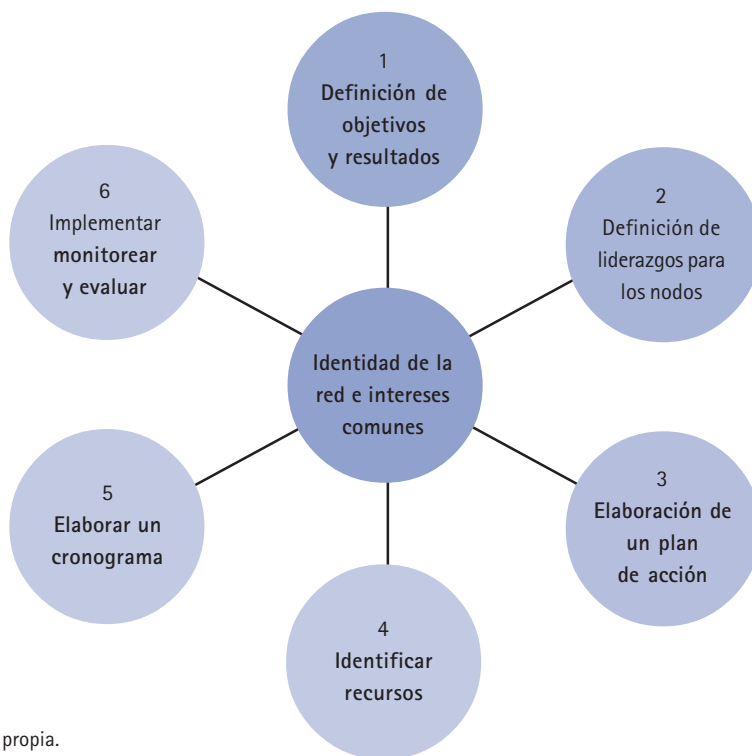
5. Elaborar un cronograma para las acciones que deben llevarse a cabo

El Plan de Acción o Plan Operativo debe contar con un cronograma de actividades para que pueda realizarse un seguimiento de las actividades y puedan verse los resultados. El último eslabón para la creación de una red es la elaboración de un programa de acción, la planificación acordada de un programa de actividades. Esta programación incluye un cronograma específico de acciones, organizado, según sea la composición e intereses de la red, por lugares, personas, momentos o instituciones. Lo ideal es que luego de una primera etapa de dicho programa, surjan nuevos problemas en el seno de la red, y por tanto, se deberán de planificar o programar nuevas acciones que atiendan a los problemas diagnosticados³³.

6. Implementar, monitorear y evaluar

Finalmente, poner en práctica todo lo acordado sin perder de vista un seguimiento continuo y la evaluación correspondiente de los resultados.

Gráfico N°1
Pasos para la conformación de una red



Fuente: Elaboración propia.

³³ Redes. Una aproximación al concepto. Marta Rizo García. Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

3. Análisis de las redes sociales

Uno de los mayores recursos que fluye por la red es la información y el análisis de las redes sociales ha sido aplicado para identificar los flujos de información así como los cuellos de botella que pudieran generar análisis de las redes sociales. En teoría, la identificación de los flujos y cuellos de botella debe llevar a mejores estrategias para compartir información entre diferentes actores, basándose en las estructuras existentes, buscando de esta manera reforzarlas y no remplazarlas³⁴.

En la comunidad de comunicación los sistemas de comunicación suponen una urdimbre y una trama de enorme complejidad, de vínculos y contactos entre una variedad de entidades de todo tipo. Los sistemas de comunicación posibilitan la interacción múltiple y fluida entre las redes, no sólo entre individuos y grupos, sino entre redes de redes hasta formar una gigantesca red de configuración plástica flexible y de un orden y organización ecológicas, sin centro, sin referente único, de conectividad y diversidad constante³⁵.

En el análisis de redes sociales, contamos con los siguientes elementos:

- 1) Los nodos que representan a las personas, organizaciones o instituciones
- 2) Los atributos de las personas, organizaciones o instituciones y
- 3) Los vínculos, o sea las distintas relaciones entre los actores o nodos.

Los actores no son homogéneos y el análisis de las redes sociales da la posibilidad de distinguir los grupos diferentes, los cuales tienen atributos (características) distintos. Estos atributos pueden referirse al tipo de municipalidad (urbana, rural, rural urbana), al nivel de educación de sus funcionarios, al nivel de ingresos de la institución, entre otros. Los vínculos se refieren a diferentes tipos de relaciones que son importantes para la red que se desea analizar o construir. En el caso de este manual tomamos como base el flujo de información entre los distintos actores de un sistema de capacitación municipal.

Para construir los gráficos que nos muestran las redes, necesitamos dos tipos de información: Los nodos y los de los vínculos que se utilizarán. Estas variaciones se representan en gráficos a través de colores o formas³⁶ que ayudarán a visualizar de mejor manera las operaciones de la red y el flujo de información.

Cabe hacer en las Redes una distinción entre forma y contenido. La aproximación de las Redes, como muchos otros métodos analíticos en sociología, es un procedimiento de análisis formal sobre una base sustantiva de relaciones que se construye a partir de una problemática, se recoge como dato e interpreta una vez realizado el análisis formal. Por ello ambas caras son indisolubles en el análisis de redes.

El contenido es la materia, la sustancia relacional sea afecto, información, dinero, etc. que «fluye» a través de las unidades por medio de las relaciones. Constituye la materialidad sociológica de la relación. Se trata de comportamientos, de interés para la investigación, entre personas individuales o entre cualquier otro tipo de unidades en las que se den relaciones sociales, en la medida en que una unidad tiene a la otra como objeto o efecto directo o indirecto (y/o recíprocamente). El análisis se puede focalizar solamente sobre una o algunas de estas relaciones: afectivas, de trabajo, élites, relaciones científicas, vínculos entre empresas, etc.

La forma de la red son las diversas propiedades de la configuración global de las relaciones en la red total o en alguna de sus partes que se suele describir como pauta, modelo o estructura de la Red. Un ejemplo de tal propiedad formal es la densidad que se define como la proporción de las relaciones reales en comparación con las potenciales³⁷.

La idea central de los análisis de Redes reside en el supuesto de que son las pautas de relaciones situacionales que se dan entre los actores de la red el origen y la manifestación de lo que la gente siente, piensa y hace. Por tanto, es la relación entre los actores y no los atributos individuales de cada uno de ellos la causa de las pautas de comportamientos y de las estructuras sociales. Los tipos de datos pertinentes para las Redes serán por consiguiente los relacionales y no precisamente los datos atributivos como actitudes, opiniones o variables de características de grupos o individuos. Los datos relacionales pueden obtenerse por cuestionarios, por documentos, archivos documentarios o por la observación u otros métodos etnográficos. Los datos relacionales expresan contactos, transacciones, lazos, conexiones, vínculos, servicios dados o recibidos, comunicación, relaciones entre grupos a partir de agentes. En definitiva, conectan pares de agentes entre sí. Precisamen-

³⁴ Manual para el Mapeo de Redes como una Herramienta de Diagnóstico. Louise Clark. Programa FIT-DFID, CIAT, SIBTA. Impreso en La Paz, Bolivia, Marzo 2006

³⁵ Redes, Comunidad Virtual y Cibercultura. Jesús Galindo Cáceres. <http://www.geocities.com/arewara/arewara.htm>

³⁶ Manual para el Mapeo de Redes como una Herramienta de Diagnóstico. Louise Clark. Programa FIT-DFID, CIAT, SIBTA. Impreso en La Paz, Bolivia, Marzo 2006.

³⁷ La Teoría de Redes Sociales. Carlos Lozares - Papers. Sociología, 1996 - seneca.uab.es

te expresan los lazos de funcionamiento entre distintos tipos de agentes³⁸.

Este conjunto de interrelaciones se expresan a través de Grafos. El grafo es simplemente una serie de líneas que conectan puntos; los puntos son individuos, organizaciones o instituciones y las líneas son relaciones, dirigidas o no dirigidas. Así se puede estudiar el grupo global desde el punto de vista de cada uno sin centrar análisis de las redes sociales en un solo punto focal³⁹.

4. Construcción de los grafos⁴⁰

Los mapas creados por esta herramienta tienen mucho potencial a la hora de informar acerca de la realidad. Los sociogramas o grafos visuales deben poder captar la atención e imaginación de los actores.

En el análisis de redes sociales, los gráficos se forman por dos tipos de información:

- 1) Los nodos que representan a las personas o instituciones y
- 2) Los vínculos, o sea las distintas relaciones entre los actores o nodos.

Uno de los problemas en cualquier contexto social es que los actores no son homogéneos y es importante distinguir entre distintos grupos de actores. El análisis de las redes sociales da la posibilidad de definir a los diferentes grupos, los cuales – a su vez – tienen atributos distintos que representan sus características diferentes. Estos atributos, en el caso del sistema de capacitación en red, tendrían que referirse al tipo de municipalidad (urbana, urbana-rural, rural), grado de educación promedio de los funcionarios, etc. que en el gráfico se pueden representar por distintos colores o formas.

Cuando se piensa en la realización de un análisis de red para establecer diagnóstico lo más importante es tener bien claro qué información se quiere obtener. Esta herramienta es muy versátil para visualizar relaciones sociales, pero hay que subrayar que tiene ciertas limitaciones y la utilidad del estudio dependerá en cierto grado de la claridad de las ideas desde un comienzo. Antes de empezar es muy importante pensar exactamente qué atributos de los actores nos interesan, así como los tipos de relaciones que se quieren presentar con los gráficos.

Otro elemento que hay que pensar bien es el tamaño de la muestra. La investigación debe identificar una muestra óptima

en un estudio de esta naturaleza. Lo importante es tener una muestra suficientemente representativa para que el gráfico muestre las tendencias e identifique tanto a los actores más importantes como a los que se encuentran aislados, teniendo el cuidado de no tomar una muestra demasiado grande que resulte en grafos muy complejos y difíciles de descifrar.

Para construir un grafo podemos usar la siguiente herramienta: el Software Netdraw. ¿Qué es Netdraw? Netdraw es una herramienta de software para graficar, la cual se puede bajar gratis del Internet en la siguiente dirección: <http://www.analytictech.com/netdraw.htm>

Tomar en cuenta que Netdraw está cambiando constantemente con considerables mejoras. Este Netdraw lee archivos en varios formatos –el formato .vna es el más sencillo de convertir de una hoja de excel. El programa no es muy pesado y, por lo tanto, se baja en poco tiempo. El mismo tiene un manual básico (en inglés)⁴¹.

5. Experiencias de redes de capacitación municipal

La siguiente Buena Práctica presenta cómo se ha organizado la Red de Municipalidades Rurales del Perú para atender las distintas demandas y necesidades que provenían del ámbito rural. Es interesante observar cómo se ha ideado distintas formas de desarrollo de capacidades para llegar a cubrir el público meta y cómo se ha podido hacer sostenible en el tiempo.



EJERCICIO OPCIONAL 6

Realice el grafo de una red de capacitación aplicada a las municipalidades de su provincia o red de municipalidades de su localidad.

³⁸ Carlos Lozares. Obra citada.

³⁹ Carlos Lozares. Obra citada.

⁴⁰ Diseño adaptado de: Manual para el Mapeo de Redes como una Herramienta de Diagnóstico. Louise Clark. Programa FIT-DFID, CIAT, SIBTA. Impreso en La Paz, Bolivia, Marzo 2006.

⁴¹ Manual para el Mapeo de Redes como una Herramienta de Diagnóstico. Louise Clark. Programa FIT-DFID, CIAT, SIBTA. Impreso en La Paz, Bolivia, Marzo 2006. Si la construcción de un grafo nos interesa, además del software podemos seguir el paso a paso para su construcción que nos proporciona este Manual que citamos.



El desafío:	¿Cómo se puede orientar la oferta de la capacitación en las necesidades existentes de los funcionarios públicos y las exigencias institucionales?
Descripción del desafío	El levantamiento de la demanda de capacitación ya puede ser un desafío en sí. Llegar a una oferta que no solamente corresponde a las exigencias individuales sino también institucionales, tomando en cuenta hasta sinergias organizacionales requiere una estrategia integral. Red de Municipalidades Rurales del Perú (REMURPE)
La buena práctica:	REMURPE ha elaborado un Sistema de Aprendizaje Institucional (SAIR).

Descripción de la buena práctica:

El SAIR es una forma de concebir una estrategia integral e integrada de gestión del capital intangible institucional y de los procesos de enseñanza-aprendizaje orientados a su generación, desarrollo y fortalecimiento (Individuos, conocimiento, metodología).

El SAIR constituye una estrategia particular de producción, distribución, sistematización y retroalimentación de conocimiento.

Este SAIR se ubica como un sub-sistema de aprendizaje de municipalidades rurales al interior de un sistema de desarrollo de capacidades más amplio a nivel municipal y de la gestión pública en su conjunto.

El SAIR tiene los siguientes objetivos:

- **Fortalecimiento de capacidades de los gestores:** Mejora y potencia capacidades personales (formación de capital humano) individuales de autoridades y funcionarios municipales en ejercicio de la acción pública, los cuales aportan de manera inmediata en la gestión y posteriormente formaran parte de una masa crítica local.
- **Fortalecimiento Institucional municipal:** La Red también busca la aplicación y trascendencia del conocimiento individual a la institución, y haciendo participar a estas como «Municipios Docentes».
- **Fortalecimiento de sus Redes Institucionales:** Se privilegia la estrategia de redes locales y regionales como vehículo de llegada a la demanda y como instancia de organización de los



servicios de asistencia técnica municipal. Esto contribuye al fortalecimiento interno de la red a partir de la revaloración de su sentido y utilidad para los socios.

REMURPE ha venido implementando diversas estrategias para acercarse al análisis de las redes sociales al reconocimiento de necesidades y demandas

- Auto diagnósticos.
- Aplicación de fichas y encuestas en los diversos espacios de REMURPE.
- Sistematización de experiencias de buen gobierno.
- Diálogo permanente con Redes locales.
- Talleres para el recojo de la demanda.

Las necesidades y demandas recogidas se van incorporando a través de los planes anuales de REMURPE.

El sistema SAIR está compuesto de tres tipos de espacios institucionales útiles a los procesos de aprendizaje:

- Los espacios de producción de saberes.
- Los espacios de intercambio y socialización
- Los espacios de sistematización y retroalimentación



Los espacios de producción de saberes

Por ahora son cuatro modalidades educativas con que se cuenta como oferta de servicios formativos y de capacitación. Son espacios de producción para REMURPE:

1. El Municipio Escuela.
2. La Escuela de Capacitación Permanente.
3. Los Diplomados.
4. La Asistencia Técnica y el Acompañamiento a procesos en curso.

Entre ellos hay una lógica de eslabonamiento ascendente que permite a los socios ir pasando de manera progresiva por diferentes modalidades de enseñanza aprendizaje, que parte de las formas más

simples de estímulo al aprendizaje (Municipio Escuela) a las formas más elaboradas y especializadas de acuerdo a sus propias necesidades de mayor especialización.

Cada modalidad educativa que hace algunos años fue diseñada en una lógica independiente, ahora buscan un encuentro en una perspectiva sistémica de concurrir hacia objetivos comunes, y aportar capacidades complementarias en los actores del proceso.

La oferta del sistema es organizada en base a la combinación de conocimiento disponible, parte del cual es capital de la REMURPE y se encuentra en las experiencias de gestión alternativa sistematizadas, y en sus líderes de mayor recorrido y antigüedad. Otro elemento es el propio conocimiento científico disponible que puede ser utilizado vía diversas fuentes y la participación de docentes invitados.

La demanda al sistema se genera principalmente, a partir de las necesidades del conjunto de líderes nuevos y gestiones municipales que recién se inician, de los cambios en la normatividad y reformas que afectan la organización y funcionamiento municipal, y de las propias necesidades sentidas por los asociados que buscan mejorar sus procesos de gestión.

Las respuestas que genera el sistema para atender esta demanda están dadas por diferentes modalidades educativas que se ofrecen a los asociados dependiendo de su necesidad, tipo y nivel de aprendizaje requerido.

El diseño de la oferta educativa no es único ni uniforme para todos los asociados. Se cuenta con una oferta diversificada que es concebida como niveles de formación y capacitación.

El Municipio Escuela como modalidad educativa básica

El Municipio Escuela constituye el primer eslabón del subsistema o espacio de producción de saberes, y ha sido diseñado especialmente para superar las limitaciones de la oferta de servicios de capacitación del mercado y la educación formal, y que poco se adecua a las necesidades específicas de la demanda municipal rural.

El Municipio Escuela se ha propuesto como objetivo general:

Generar procesos de enseñanza-aprendizaje alternativos, que favorezcan el desarrollo de capacidades de gobierno y de gestión local, de los municipios rurales, en el marco del sistema de fortalecimiento institucional de REMURPE.

De manera específica el Municipio Escuela busca:

- Promover y/o reforzar la sistematización de experiencias de gestión local alternativa de las municipalidades rurales, capaces de aportar a nuevos procesos de aprendizaje y réplica de experiencias de las municipalidades rurales.
- Potenciar la formación de municipios docentes como aporte de REMURPE al fortalecimiento sostenible de capacidades locales de sus asociados y de las municipalidades rurales del país.
- Facilitar y generar información, intercambio de experiencias, y producción de nuevo conocimiento, en relación a la conducción y gestión municipal y/o local, que les permita motivar la réplica de nuevas experiencias y ganar competencias para mejorar sus desempeños personales e institucionales.

El Municipio Escuela es un método novedoso que resalta experiencias vivenciales, permitiendo el diálogo horizontal por medio de visitas de campo (tipo «pasantía»), intercambio de experiencias e ideas de los integrantes, así como fases de análisis y reflexión estructurados en talleres. El final del proceso consiste en sacar conclusiones y el desarrollo de planes de acción y compromisos institucionales por parte de los asistentes. REMURPE da seguimiento a los acuerdos y compromisos asumidos en los Municipios Escuela. La Red aplicó el método del Municipio Escuela en el área de Gestión Alternativa y Desarrollo Económico Local (DEL) y está en el proceso de sistematizar y refinar el método.



	<p>Los espacios de información e intercambio</p> <p>A lo largo de estos años, se ha promovido permanentemente la información y socialización de conocimientos de diversa naturaleza. Los medios más desarrollados actualmente son dos: La Conferencia Anual de Municipalidades (CAMUR) y la Página Web con sus diferentes recursos tecnológicos. Son espacios, cada vez mejor direccionados que sirven a un mejor acceso a información normativa, de actualidad política, de intercambio institucional etc.; sirven para la sensibilización y movilización de los asociados y finalmente difunden conocimientos y prácticas que motivan nuevos procesos de aprendizaje.</p> <p>Estos espacios son promovidos y liderados por los propios agentes educativos del sistema: Directivos de REMURPE, Asociados, Docentes invitados, Equipos Técnicos, Autoridades y Funcionarios municipales.</p> <p>Los espacios de reflexión y sistematización</p> <p>Son eventos que alimentan la producción de saberes. Estos espacios han ido perfeccionándose año a año como espacios organizados para la reflexión individual y colectiva de la acción desarrollada por los socios. Estas actividades permiten la mejor organización de los saberes existentes y en algunos casos la producción de nuevo conocimiento. La acción de sistematización se viene dando a nivel de experiencias municipales específicas y a nivel de la intervención institucional de la Red.</p>
Preguntas	<p>¿Qué cualidades destacaría Ud. en el sistema de desarrollo de capacidades de REMURPE?</p> <p>¿Cómo aporta el sistema de REMURPE a la conformación de un sistema de desarrollo de capacidades en red?</p> <p>¿A partir de la información podría hacer un grafo de la acción de capacitación de REMURPE?</p>

Unidad 3. Herramientas para la gestión de las redes

En esta unidad abordaremos las diversas herramientas y mecanismos que serán necesarios para una buena gestión y manejo de las redes.

1. Gestión de las redes

1.1 Marco institucional

Los sistemas de capacitación municipal operan en un marco socio-institucional muy complejo, donde se ven interacciones entre los que trabajan en la misma municipalidad, entre las municipalidades y entre estas y los diversos niveles de estado (que varían de país a país). Si queremos complejizar el tema, entonces debemos pensar en las interrelaciones que establece la municipalidad con el exterior: las organizaciones de base, las organizaciones no gubernamentales, las instituciones públicas y privadas, los gobiernos regionales y los sistemas de capacitación nacional, en el caso de que los hubiera.⁴²

El Sistema de Capacitación Municipal sería el diseño, la estructura que adoptaría la forma de capacitar, la cual se apoyaría, para su operatividad, en redes previamente constituidas. Pero definamos, en primer lugar, sistema.

Desde la Teoría General de Sistemas, éste se ha definido como el conjunto de elementos que establecen relaciones recíprocas entre sí, de manera tal que el comportamiento y las características del todo no puede ser entendido como la sumatoria algebraica de las partes involucradas, pues de su interacción surge una cualidad o proceso emergente. A este tipo de interacción que hace que el todo sea más que la suma de las partes individuales se le denomina sinergia.

Podemos poner como ejemplo la idea de sistema comparándolo con un reloj, el cual está compuesto por una serie de piezas (manecillas, cuerdas, engranajes, etc.) que tomadas ais-

ladamente tienen características particulares, pero que al interactuar como un todo coherente generan una cualidad nueva: la categoría tiempo.

Además, todo sistema es recursivo, es decir, posee carácter de entidad independiente sin importar si pertenece o forma, a su vez, parte de otro sistema (por ejemplo, el sistema político es independiente a pesar de formar parte del sistema de la acción social); además el sistema es un todo coherente en el que cualquier cambio o alteración de los componentes provoca un cambio en las demás partes y en la totalidad del sistema.

Por otra parte, el sistema no existe *per se*, es una «construcción» del observador que es quien establece sus límites en función a ciertos criterios⁴³. En este sentido, la perspectiva sistémica es selectiva, selecciona los elementos y sus relaciones a partir de la formulación de un problema específico. El sistema articula, coordina una diversidad de fenómenos bajo una misma norma, como solución a un mismo problema. A partir de este problema específico, se propone un criterio de pertenencia que define lo que forma parte del sistema y lo que es exterior a él⁴⁴. Entonces, en la delimitación de un sistema, la construcción del problema (o de los problemas) es previa a su solución.

Aquí alcanzamos una propuesta de Sistema que tendrá que ser adecuada a cada realidad y a la voluntad de los actores locales.

Recomendaciones:

- Sistema Departamental: es preferible que el sistema sea departamental y no nacional porque ello le confiere cercanía a los actores y la posibilidad de poder tratar las problemáticas locales en forma más directa. Ello no quita la posibilidad de que si el sistema funciona en varios departamentos no pueda tratarse en forma más amplia temas

⁴² Por ejemplo el Centro Nacional de Capacitación de la Contraloría General de la República de Bolivia –CENCAP– o el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades de la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros en el caso de Perú.

⁴³ Rodríguez Ulloa, Ricardo. La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información. Universidad del Pacífico. Lima, 1994.

⁴⁴ Funes, Ernesto. Acción y sistema en perspectiva: del humanismo al luhmannismo en la moderna teoría social. En El eterno retorno. Acción y sistema en la teoría social contemporánea. Emilio de ípola (coordinador). Editorial Biblos. Buenos Aires. 2004.

que son generales, como leyes, normas y otros que no necesitan un tratamiento focalizado.

- Estructura tipo telaraña en la primera etapa de la red y una vez que esté afianzada podría desplazarse a estructura red de pescar con una gran movilidad de contactos e información.
- Sistema de tutoría en red para asegurar la correcta aplicación de los instrumentos, la comprensión de los temas y la absolución de preguntas.

En el nivel central, sugerimos conformar un Colectivo Interinstitucional conformado por los actores que voluntariamente quisieran involucrarse, lo ideal sería contar con los siguientes actores: Gobierno Regional, Universidad, Colegios Profesionales, ONG, Asociaciones de Municipalidades o, de no haber o no ser representativa, un representante de las Municipalidades del departamento. Una forma expeditiva podría ser que la Municipalidad provincial de la capital del departamento represente a las Municipalidades provinciales, esto facilitaría la coordinación. Otros actores significativos en el departamento y que cuenten con la voluntad de participar.

El colectivo debería decidir en base a un Plan de Desarrollo de Capacidades. También en este caso lo ideal sería contar con un Plan y de no tenerlo, elaborarlo porque este brindaría los

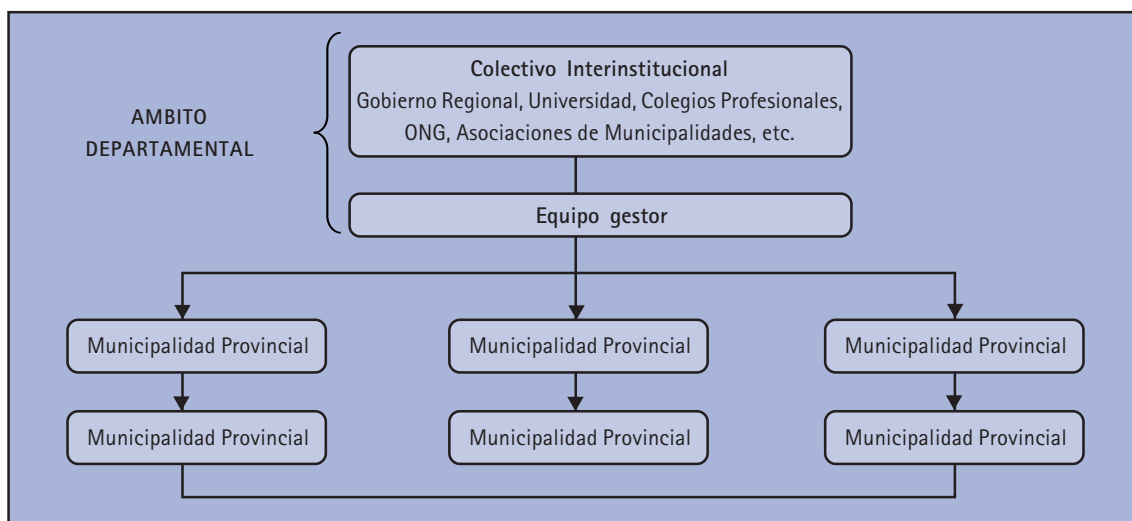
contenidos temáticos a difundirse por la red (y que ha sido elaborado en base a la demanda) sin tener que preguntarse cada vez qué se necesita.

Este colectivo debería reunir la oferta institucional a nivel departamental de desarrollo de capacidades para brindarla vía Sistema de Capacitación en red. Por tanto –a partir del Plan de Desarrollo de Capacidades– habría que ver qué programas o en qué aspectos podría comprometerse cada institución ofertante. Pero otra alternativa es que las instituciones ofertantes más la Universidad local y el Gobierno Regional, si existe la predisposición, sean los integrantes del Colectivo Interinstitucional. En base a ello, lo que haría el colectivo sería elaborar un Plan Operativo de trabajo, de preferencia anual.

Este conjunto supone un entorno complejo, una serie de cambios con dimensiones variadas que afectan en mayor o menor escala las relaciones políticas, económicas, sociales y culturales. Ello puede generar un impacto en las estructuras de las organizaciones en relación con distribución del poder, participación, compromiso y relaciones entre personas e instituciones ⁴⁵.

Asimismo, el colectivo nombraría un equipo gestor que escogería los canales de funcionamiento. En síntesis, el esquema sería el siguiente:

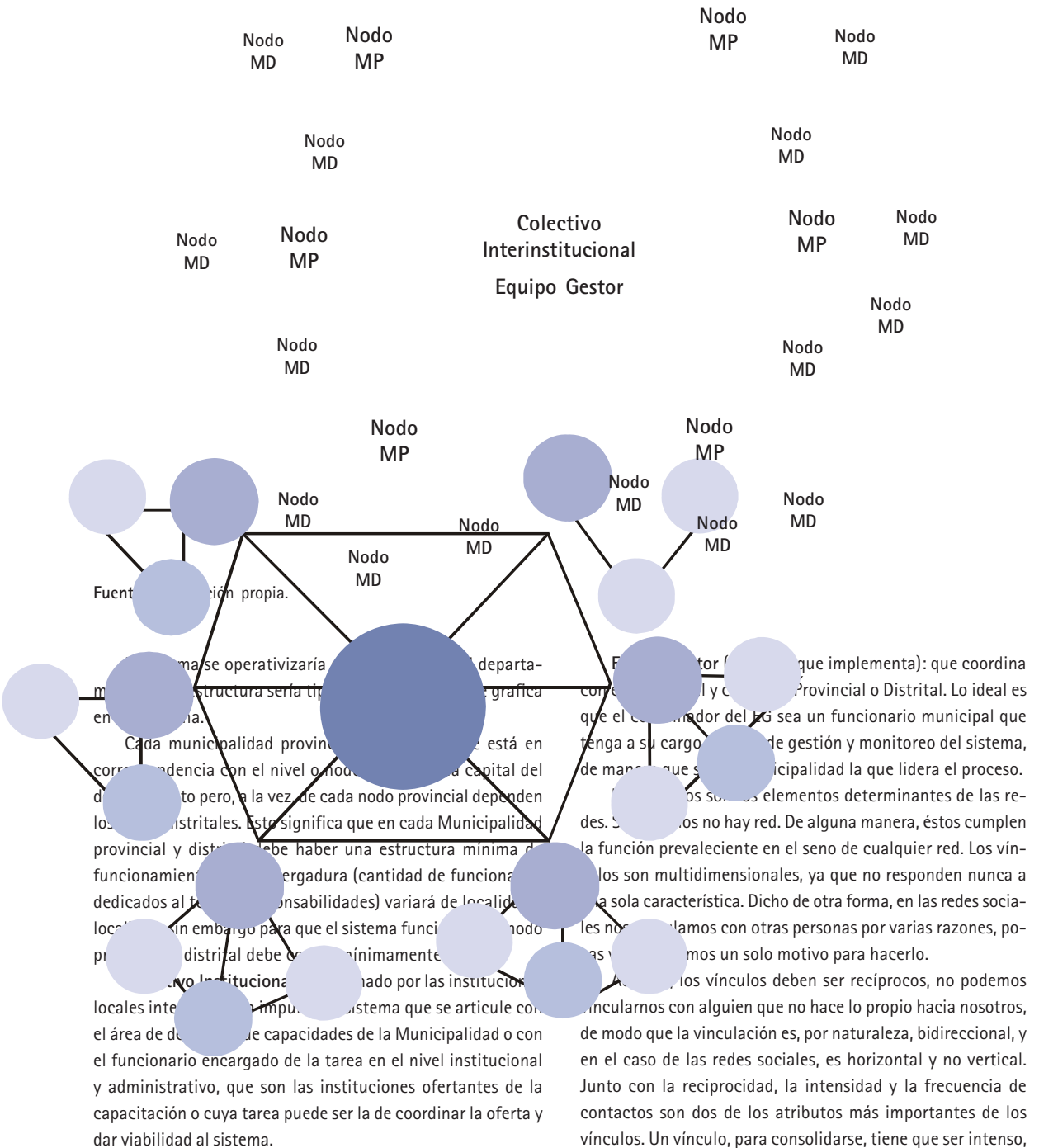
Cuadro N°2
Sistema de desarrollo de capacidades en red



Fuente: Elaboración propia.

⁴⁵ Adaptación de Organización de redes de servicios para la integración. ww.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/integra/7/pdf

Gráfico N° 2
Estructura gráfica de la Red de Capacitación Municipal
Red en Estructura Tipo Telaraña



fuerte, y para ello es importante establecer con claridad, entre todas las partes vinculadas, las expectativas de esa vinculación⁴⁶. Por ello sería importante que desde las municipalidades se lidere la gestión del sistema.

En otro orden de ideas, la red es siempre un proceso de autogestión. Este proceso no está constituido por otros, como la autoorganización, el autodiagnóstico y la autoevaluación. Para la creación y consolidación de una red social es de vital importancia que los sujetos que la forman sean conscientes de que son ellos quienes organizan la dinámica de funcionamiento de la red; son ellos quienes deciden sobre qué se va a trabajar y por qué y son ellos quienes autoevalúan los resultados de los mismos procesos que han gestado y desarrollado. En este sentido, la red goza de autonomía, y puede crear sus formas de organización, diagnóstico y evaluación⁴⁷.

2. Mecanismos para la operación de redes y su sostenibilidad

2.1 La comunicación

Las redes sociales se articulan a sistemas de información y sistemas de comunicación. El sistema de información se transforma de una estructura rígida, estable, fija, formalmente ordenada, preestablecida, a una estructura flexible, maleable, móvil, informal, emergente. Para una configuración de redes como sistemas abiertos en interacción, la información cambia a gran velocidad, pero también las formas que la organizan y las necesidades que la motivan. El sistema de información interconecta a todas las partes de la red de redes, permite el movimiento de referentes de cualquier parte a cualquier parte, en forma simultánea, múltiple.

El sistema de comunicación es la base estructural de la red de redes, los vínculos y contactos guían todo, mueven todo. La interactividad y la conectividad constituyen la matriz de las posibilidades que generan posibilidades. Las redes están abiertas, en ese sentido exploran posibilidades, deciden opciones y afectan con su comportamiento a otras redes, que están en situación semejante. El resultado es una multiplicidad de exploraciones, de creaciones, de acciones y reacciones, que llevan la configuración de la red de redes de una dirección



EJERCICIO 5

¿Cómo diseñaría un Sistema de Capacitación Municipal en red? ¿Que elementos son importante? ¿Que requisitos debería cumplir? ¿Propondría variantes al diseño proporcionado o formularía un diseño diferente?

a otra, de una forma a otra, de una configuración y trayectoria a otras⁴⁸.

Los tres principios básicos de la comunicación CCC: comunicar-comunicanálisis de las redes sociales-comunicarte

Según Egger los tres primeros principios de la comunicación en una red son los que consisten en comunicar-comunicanálisis de las redes sociales-comunicarte porque la comunicación es la savia de la red: nadie conocerá la existencia de la red si no se comunican activamente sus funciones y objetivos; igualmente los miembros no van a responder si desconocen lo que se está avanzando o si no están en contacto de una forma apropiada⁴⁹.

En la comunicación es importante considerar que en una red están muchas personas diferentes, que provienen de distintas organizaciones públicas y privadas, de distintos contextos y de distintas edades, por tanto las preferencias por las formas comunicacionales pueden ser muy variadas. La red deberá escoger una buena combinación de formas de comunicación para dar cabida a las diversidades y preferencias, sin descuidar sin embargo, las posibilidades económicas de la red así como su propia identidad.

El tipo de comunicación de mayor importancia sigue siendo considerado el que se realiza cara a cara, a través de talleres,

⁴⁶ Una aproximación al concepto. Marta Rizo García. Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

⁴⁷ Marta Rizo García. Obra citada.

⁴⁸ Redes, Comunidad Virtual y Cibercultura. Jesús Galindo Cáceres. <http://www.geocities.com/arewara/arewara.htm>

⁴⁹ Urs Karl Egger et al. Work the net. A management Guide for formal Networks. GTZ. Nueva Delhi, 2006.

reuniones de trabajo, encuentros o formas similares. Estas deben danálisis de las redes socialese en la medida de lo posible e independientemente del uso de otras formas de comunicación.

«La comunicación cara a cara sigue siendo importante debido a su carácter sincrónico y a la comunicación no verbal como el tono de voz o el lenguaje corporal que ayudan a circular el mensaje. Tenga en cuenta que la mayoría de los malentendidos y los conflictos pueden ser resueltos de manera más eficaz a través de la comunicación cara a cara.»⁵⁰

No obstante, los costos para la participación -cuando los miembros de una red se encuentran alejados- es un serio problema; resulta difícil, mas no imposible, encontrar quien financie los costos y los interesados no siempre pueden asumírselos. Por ello, cuando se haga el Plan de Acción este aspecto financiero debe ser tomado en cuenta, evaluado y consideradas las salidas correspondientes.

Los miembros de la red, especialmente los que tienen a su cargo la gestión, deben considerar algunas cualidades en la comunicación, como por ejemplo ser proactivos tomando la iniciativa para comunicanálisis de las redes socialese, ser receptivos a las diferentes comunicaciones y responder en un plazo breve cuando se producen los contactos; por ejemplo, se recomienda que los mensajes de correo electrónico se respondan en uno o dos días de tiempo y las citas deben danálisis de las redes socialese en la misma semana; cuando esto no es posible, debe explicanálisis de las redes socialese el motivo razonable de la dilación.

2.1.1 Principios básicos para la comunicación

Las Redes deben contar con algunos principios básicos o reglas para su comunicación y estas deben ser conocidas por todos y consensuadas. Una vez tomado este acuerdo debe haber una persona o una Comisión (depende de la estructura de la red) encargada del manejo de la tarea. En este caso hemos dicho que sería mejor un Equipo Gestor.

El exceso de información conduce a la no lectura de los documentos, a la no respuesta y al abstencionismo; la escasa comunicación o el no envío oportuno de información, documentos, leyes u otros que interesan a la red puede desmotivar la participación o el sentido de pertenencia al grupo tanto como el diversificar la información y las actividades sin considerar los objetivos de la red.

Sin embargo, las reglas acordadas deben ser pocas y aceptables, una reglamentación excesiva desmotiva tanto como la

ausencia de ordenamiento y acuerdos previos. Algunas recomendaciones que alcanzamos son las siguientes:

- **La comunicación debe ser interesante**, de acuerdo a las capacidades analíticas de los individuos o grupos y sin perder de vista la naturaleza o la finalidad de la misma.
- **Evaluar la frecuencia óptima de la comunicación**, que dependerá de muchos factores diferentes: el modo de comunicación, la naturaleza del contenido, el interés para la red de esa información, la importancia de ciertos individuos. La comunicación cara a cara entre los miembros de una red y con las partes interesadas más importantes debería tener lugar al menos una o dos veces al año, pero el grupo central puede reunirse incluso con más frecuencia⁵¹.

El contacto por correo electrónico debería tener lugar en forma semanal varias veces, como ideal, pero no en forma diaria. Como ya hemos explicado, la cantidad de información no ayuda a la comunicación. Si el contacto semanal no fuera posible entonces quincenal, como mínimo, con el fin de mantener el impulso de la red. Cuando se planteen grupos de discusión por correo electrónico, el intercambio es preferible que sea cada día.

- **Aceptar opiniones diferentes y abrir el debate.** Puede suceder que en una red se presenten opiniones divergentes; incluso cuando se trata de temas de capacitación, las personas pueden plantear opiniones diferentes a las sustentadas por el sistema. En estos casos lo mejor es escuchar las distintas opiniones, pedir que se fundamenten y abrir un debate. No se trata de buscar ganadores o de hacer primar una opinión sobre otra, sino de presentar las opciones de cada persona con el respeto debido a las opiniones de cada quien.
- **La horizontalidad.** La horizontalidad debe mantenerse no solo en la estructura de la red, sino también en el intercambio de información. El más experto/a debe «hacerse presente en la red» cuando sea necesario y poder contestar, tan igual como los demás, en forma sencilla y directa, sin títulos ni tratamientos especiales. Esto no implica desconocer la especialización que pueda tener cada persona y el aporte que ello pueda constituir para una red, sin que por ello se instaure un sentido de superioridad que contrastaría con el principio de horizontalidad de una red. Si se requieren intercambios especializados, pueden preparanálisis de las redes socialese talleres especiales, jorna-

⁵⁰ Urs Karl Egger et al. obra citada.

⁵¹ Urs Karl Egger et al. Obra citada.

das de trabajo o grupos de discusión en red con las características precisas para que ese tratamiento especializado se dé y participen los especialistas en el tema. Pero en las demás comunicaciones todos deben sentirse cómodos de enviar y recibir opiniones, sin sentir que el intercambio en red está reservado a los expertos.

- **Fomentar una cultura de dar y recibir.** En las redes, el intercambio de conocimientos que los miembros reciben y dan debe ser en cierta medida equilibrado. El dar y recibir correspondería casi a una cultura de la red que es crucial para el éxito y el enriquecimiento de los integrantes, de lo contrario miembros generosos poco a poco se abstienen de dar información⁵².

2.1.2 Herramientas de comunicación electrónicas de las redes

El correo electrónico

El correo electrónico es actualmente el medio de comunicación más utilizado y los mensajes tienen valor de documentos para muchas empresas públicas y privadas, por eso se exige determinado protocolo para su uso en la red. Esta herramienta resulta de rápida conexión, la más económica y de mayor congregación de actores, por tanto de alta densidad.

Sin embargo, este tipo de comunicación, a pesar de su fluidez y comodidad, puede presentar algunos problemas en determinados casos. Por ejemplo, los altos funcionarios pueden ser reacios a utilizar el correo electrónico porque sus mensajes –aún no oficiales– podrían ser transmitidos muy rápidamente a una amplia audiencia. Para otras personas, especialmente en redes de alta densidad, puede jugar un papel preponderante la percepción de anonimato que no invita al diálogo siendo muchas personas renuentes a responder a mensajes de correo electrónico si no conocen al remitente; asimismo, para algunos puede ser limitante el lenguaje que se utiliza que es cada vez más informal⁵³.

Los anteriores podríamos definirlos como problemas específicos, que se presentan en determinados grupos o en grupos de personas dentro de una red debido a sus atributos, pero hay uno que es común a todos y es la cantidad de mensajes de correo electrónico que se reciben constantemente. Una solución que presentan ahora todas las cuentas de correo son las derivaciones automáticas a un buzón especial de los correos indeseados o de remitente desconocido, pero esta es solo una parte del problema; la otra parte es la cantidad de información

útil para lo cual necesitamos técnicas de gestión de la información como el establecimiento de carpetas temáticas, usar criterios para la subdivisión de las carpetas y la selección de los correos, incluso un hábito de lectura y archivamiento de lo recibido, como depuración de la bandeja de entrada cada cierto tiempo.

Este aspecto es especialmente importante en una red de capacitación, pues la información, si es recibida por esta vía, deberá ser debidamente gestionada. Por ello, indicaciones previas sobre este tipo de gestión de la información será parte importante de la capacitación, un paso previo. La persona podrá decidir si almacenar la información en forma electrónica, si derivará algunos contenidos importantes a su computadora o todos ellos, pero finalmente deberá poder gestionar lo que recibe y poder participar sin trabas en los grupos de debate, envío y recepción de archivos de tareas y otros.

Cuando la interrelación es con instituciones públicas, a pesar de su uso cada vez más extensivo, el correo electrónico no es bien aceptado. Las autoridades requieren un papel impreso, es decir una carta formal que pueda ser sellada y archivada no virtualmente y no con firma digital. Estas consideraciones deben ser tomadas en cuenta cuando el contacto es oficial y va a personas externas a la red o que aún siendo de la red, tienen culturas organizacionales distintas que tendrán que ser tomadas en cuenta.

Para la redacción de los mensajes es conveniente tomar en cuenta estos aspectos:

- Ser sintéticos
- Estructurar el mensaje en forma clara y precisa evitando ambigüedades que puedan conducir a una falsa interpretación
- Tomar en cuenta que todo mensaje pueden ser retransmitido fácilmente
- Incluir una firma de correo electrónico
- Responder a los mensajes de correo electrónico en 48 horas como máximo. Si no puede hacerlo en ese lapso, informe al remitente cuando va a responderle.

Cuando se trata de ejercicios que son parte del sistema de evaluación, estos deben ir en archivo anexo y no como parte del texto del mensaje, salvo que se trate de debates. El anexo debe constar de los datos que permitan una clara identificación del destinatario:

- Nombres y apellidos.
- Curso o Programa.
- Fecha.

⁵² Urs Karl Egger et al. obra citada.

⁵³ Urs Karl Egger et al. obra citada

- Título del ejercicio.
- Municipalidad o institución/organización.
- Otros datos requeridos por el equipo gestor de la red o de la capacitación en específico.

Esta herramienta, si bien útil y versátil, resulta tediosa, costosa y poco efectiva en muchas zonas rurales por la tecnología obsoleta que se utiliza que permite transmitir mensajes cortos, pero no mantener diálogos o pasar archivos. Por eso mismo, los habitantes de las zonas rurales no están muy familiarizados o desconocen el uso de esta tecnología. En los casos de las municipalidades rurales, no siempre están conectados o ésta está restringida a pocas horas al día y no es para todos los funcionarios. Incluso, no solo en las municipalidades rurales, sino también en las urbanas a menudo el correo electrónico es solo para uso de los funcionarios de más alto rango.

Grupos de discusión a través de Internet

Cada cierto tiempo es importante para la red proponer temas de discusión sobre asuntos de actualidad que se relacionan con la red o sobre asuntos inherentes a la misma red. El administrador de la red electrónica o la Comisión encargada propone a los miembros de la red el tema de discusión y hará la introducción invitando a los interesados a suscribirse enviando su mensaje a un servidor. Una vez realizada la inscripción, propondrá a los inscritos los parámetros a seguir: el tiempo que durará la discusión, el tamaño de los mensajes, la duración y dará inicio a la actividad. El papel del administrador será filtrar los mensajes, comentar, proponer y realizar las conclusiones al final.

Si se invita a inscribirse solo a los interesados se evita un gran número de actores pasivos, que solo leen pero no intervienen, más bien puede pasarse análisis de las redes sociales después por toda la red las conclusiones del debate.

El teléfono

Es la forma más rápida y directa, pero resulta también la más costosa, por eso se puede hacer poco uso de ella, solo para mensajes muy puntuales de reuniones, confirmaciones o avisos. En el caso de las municipalidades, el uso del teléfono suele estar muy restringido y su horario de uso es muy limitado, no resulta una forma eficaz.

Una alternativa interesante al teléfono lo constituyen los mensajes de texto de la telefonía móvil, que si bien tampoco permiten comunicaciones largas, pueden suplir muy bien al teléfono para comunicaciones puntuales y como el uso del celular se ha extendido grandemente, resulta una alternativa útil y versátil, preferible a la telefonía fija.

Sin embargo, hay nuevas formas de comunicación telefónica, por ejemplo el servicio de Skype que permite llamadas telefónicas gratis nacionales e internacionales, solo es neces-

sario que una de las personas tenga una computadora y la otra un teléfono o ambas una PC.

Las teleconferencias también son una alternativa moderna y eficaz. Puede sustituir la reunión cara a cara, pero debe ser bien planificada en cuanto a los tiempos y las preguntas que podrá haber en ese tiempo: cuántas habrá y quién preguntará.

Boletines electrónicos

Una forma que pueden usar las redes para informar de sus actividades o de eventos importantes e invitar a los socios a participar es a través de los boletines electrónicos periódicos.

Estos deben caracterizarse por ser ágiles, de una extensión de preferencia no superior a las 4 páginas, con una diagramación que invite a la lectura (esto significa la combinación de gráficos y textos, las páginas no deben contener un exceso de textos y las diversas secciones del boletín deben ser evidenciadas con símbolos o colores identificatorios) y con temas de interés de la red.

Debe contener los elementos que identifican a la red: su nombre completo, el logo, dirección, teléfonos, página web –de tenerla–, correo electrónico; es decir todos aquellos elementos que permitirán a los interesados una clara identificación y comunicación con la red.

Página web

La página web permite ofrecer información de la red hacia los mismos miembros y hacia fuera, a los donantes y a los interesados. Es un buen medio para dar a conocer la red si se mantiene actualizada y permite remitir a ella a las personas que solicitan información sobre la red. Igual que en el caso del boletín, debe contener todos los elementos identificatorios, de preferencia en un recuadro para que puedan ser fácilmente reconocibles:

- Nombre completo de la red.
- Logo.
- Dirección.
- Teléfonos.
- Correo electrónico.
- Otros.

La página web es una información permanente y no permite interactuar, pero sí proporcionar información sobre la red. En cambio el boletín electrónico proporciona información coyuntural sobre los asuntos de la red y si bien no permite el intercambio directo de información entre los miembros, sirve para proporcionar información.

En este caso, hay que aplicar los mismos principios que con el boletín en cuanto a sencillez, brevedad y agilidad de los mensajes de la página.

2.1.3 Herramientas de comunicación impresas de las redes como medio de comunicación y difusión

La carta

Para algunas comunicaciones la carta es un medio más apropiado que el correo electrónico, especialmente si se trata de establecer una nueva relación o los destinatarios son autoridades que requieren de cierta formalidad en la comunicación.

Las cartas formales cuentan con los siguientes elementos⁵⁴:

- Encabezamiento: nombre y dirección del lugar a que se dirige.
- Saludo: personal o consolidado en fórmulas establecidas.
- Exposición del asunto, con los pormenores pertinentes.
- Despedida: también con fórmulas fijadas por la costumbre.
- Firma y fecha: si no va ya en el encabezamiento.

Para una red puede ser útil contar con papel membretado en el cual se consigne logo, nombre, dirección, teléfono, página web y correo electrónico de la red.

También es clave poner con claridad, al final de la carta, los nombres abreviados de los anexos que se adjuntan y el nombre de las personas a quienes se remite copia del documento.

Una carta debe ser clara y precisa, breve, interrelacionar oraciones y párrafos para una mayor comprensión del asunto de la carta, no usa abreviaciones.

Se usa para hacer las convocatorias, para comunicaciones de eventos, encuentros, reuniones de trabajo para temas formales.

Se sugiere no abusar de este medio cuando la red es a nivel nacional por las demoras, los costos y por la dificultad de llevar un control de su recepción.

El folleto

Los folletos son herramientas de difusión realizadas en papel en el que se imprimen texto e imágenes que dan cuenta de una red en sus diversos aspectos: productos, servicios, actividades, filosofía de la red, objetivos y datos de contacto de la institución⁵⁵. Representan la identidad corporativa y por su llegada personalizada a cada persona son instrumentos promocionales de enorme valor para sensibilizar, difundir, comunicar.

Los folletos pueden distribuirse de distinta manera, una vez consolidada la red, en los eventos presenciales, por listas de correos o con los textos de trabajo de la capacitación.

El secreto del éxito de los folletos y su permanencia como una de las formas privilegiadas de publicidad a lo largo de los

años reside en que son materiales impresos. Las personas sienten que un folleto es un elemento útil, una forma de contacto porque consta de teléfono, dirección de sitio web, entre otros, etc. Además, está comprobado que los folletos, como el papel impreso en general, inspiran confianza. Dentro del conjunto de folletos se pueden distinguir tres tipos: volantes, dípticos y trípticos. Cada uno tiene características distintivas y requerimientos específicos de diseño⁵⁶.

El volante

Son un tipo de folleto destinado a la difusión masiva de los servicios de una empresa, en este caso de la red. Son piezas generalmente muy accesibles con las que es posible llegar a grandes cantidades de público. Un volante consiste en un papel rectangular o cuadrado que sirve para hacer conocer productos, servicios, novedades e información de contacto de una forma rápida, inmediata y a muy bajo costo⁵⁷. Los tamaños más usuales de un volante son el de un cuarto de hoja carta o el de media, también llamados A4 o A5. A veces se realizan volantes del tamaño de una hoja de carta completa (A4).

Estos folletos pueden estar impresos por una sola cara o por ambas, según el presupuesto con el que se cuenta y de acuerdo con la cantidad de datos que se quieren presentar. Se realizan a todo color para ser más llamativos, pero generalmente se imprimen en un solo color para reducir costos.

Su finalidad es utilizarlos como medio comunicacional rápido durante la creación del sistema para el involucramiento de las diversas organizaciones y los líderes sociales.

Como medio de interaprendizaje

El díptico

Los dípticos son folletos ideales para presentar algunos aspectos importantes de la información que quiere proporcionar la red con calidad, orden y pulcritud.

Un díptico es una hoja doblada en dos partes, de modo que se obtiene una pieza de cuatro paneles (dos caras exteriores y dos interiores). El formato tradicional que tiene este folleto es el de un libro. Un díptico tradicional mide, abierto, como una hoja carta, con lo que tiene paneles de 5.5" x 8.5". Se realizan también dípticos en tamaño más grande, plegando una hoja carta doble y obteniendo una pieza con paneles de 8.5" x 11"⁵⁸.

En este espacio se dispone la información que la red quiere

⁵⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Carta>

⁵⁵ <http://www.abrochuredesigner.com/que-son-los-folletos.aspx>

⁵⁶ <http://www.abrochuredesigner.com/que-son-los-folletos.aspx>

⁵⁷ <http://www.abrochuredesigner.com/que-son-los-folletos.aspx>

⁵⁸ <http://www.abrochuredesigner.com/que-son-los-folletos.aspx>

destacar en un periodo determinado: esta puede ser un concepto prioritario de la capacitación, una nueva disposición legal, los temas para la evaluación de los funcionarios municipales, una nueva norma sobre la capacitación municipal, entre otras.

En principio, se puede utilizar cualquier papel, pero se recomienda emplear uno resistente porque los usuarios lo usarán para consulta e información, por ello se recomienda cartulina, foldcote, entre otros. De esta manera se logra que el folleto dure en manos del público para que este pueda consultarlo frecuentemente y con una sensación grata visual.

Sin embargo, un punto en contra del díptico es su costo, pues resulta alto, salvo que se haga en forma completamente manual, por fotocopia, lo cual cambia completamente el tipo de presentación. Es una alternativa porque provee información a costos bajísimos, en este caso, pero la imagen que se logra en cuanto a efecto visual no es la misma.

El tríptico

El tríptico consta de un cuerpo más que el díptico, es decir, se trata de una pieza que consta de seis paneles, en vez de cuatro, tres en su interior y tres en su exterior. El tríptico más popular tiene el tamaño de una hoja de carta (A4), con paneles de 3.67" x 8.5". Sin embargo, los diseñadores muchas veces optan por tamaños más grandes para generar mayor impacto: entonces la medida es la de una hoja carta doble o triple. Nuevamente, el plegado más común es en forma de rollo cerrado, ya que hace de un tríptico una pieza fácilmente transportable⁵⁹.

Es una variante del díptico porque permite una mayor cantidad de contenido y por tanto la elección de uno u otro va en relación al tema: la cantidad de información que queremos brindar y si esta información queda más comprensible subdividida en 4 cuerpos o cuatro partes (díptico) o 6 partes (tríptico).

El fascículo

En realidad, el fascículo es una buena herramienta para acompañar a la capacitación que permite subdividir las unidades y ponerlas por escrito para ayuda de los integrantes del sistema para consulta e información. Son independientes unas de otras, pero a la vez, pueden estar numerados y uno puede hacer referencia al otro como hilo conductor de los temas. Sirve especialmente para dosificar los temas de la capacitación y, a la vez, las lecturas. Está visto que entregar materiales muy voluminosos de lectura no ayuda mucho a favorecer que se lea.

La separata⁶⁰

Podemos definir separata como capítulo o artículo publi-

cado en un libro o una revista que se imprime por separado.⁶¹ Y a menudo en las capacitaciones usamos como material de lectura parte de textos que interesan al tema que se está planteando, con los créditos respectivos. Pero también llamamos separata al artículo escrito por el docente para acompañar al tema que va a desarrollar en su clase; a menudo es más que un artículo, es todo el desarrollo de un tema pero, al no estar publicado, se entrega como separata impresa o documento de trabajo sin obviar los créditos respectivos.

En síntesis, todos estos medios, así como las publicaciones sobre los temas específicos que interesan a la capacitación, vienen a apoyar la labor de capacitación en red.

2.2 La facilitación

La facilitación adquiere un carácter especial al interior de una red y tiene distintas facetas. Las redes requieren de facilitadores para:

- La comunicación electrónica (flujos de comunicación, foros, grupos de debate, intermediación, otros)
- La comunicación impresa
- La conducción de talleres, seminarios jornadas de capacitación, encuentros y afines
- El monitoreo

No necesariamente una misma persona tiene el perfil para todas estas tareas o domina todas las áreas y a menudo, aún teniéndolo, podría no danálisis de las redes socialese abasto si la red tiene una alta densidad y un gran número de actividades.

No necesariamente el facilitador/a debe estar realizando las tareas en forma fija, salvo el que tiene a su cargo el flujo de información electrónica e impresa, que es constante. En los demás casos, un miembro de la red podrá ser el que asuma la actividad específica requerida. Por eso se sugiere que en cada nodo haya un equipo ejecutor que pueda ser quien maneje ese nodo y reúna diversas condiciones para poder atender a las necesidades de la red.

Para ello, si la red no cuenta con líderes y facilitadores, debe formarlos para estas tareas de facilitación y conducción.

Un buen facilitador, de vez en cuando, envía un boletín a todos los miembros y a las partes interesadas y está regular y sistemáticamente en contacto con las personas clave de la red. Un experimentado facilitador de red también será sensible a cambios repentinos en el tono de las comunicaciones o será consciente de miembros silenciosos de la red⁶².

⁵⁹ <http://www.abrochuredesigner.com/que-son-los-folletos.aspx>

⁶⁰ <http://caribjsci.org/epub1/separatas.htm>

⁶¹ <http://www.radediciones.com.ar/Glosario.htm>

⁶² Urs Karl Egger et al. obra citada.

2.3 La toma de decisiones

Las formas más utilizadas en las redes para tomar decisiones son de tres tipos: Por liderazgo o representación, por consulta y por consenso. Analicemos cada una de ellas:

Por liderazgo o representación

Es el líder del grupo o el representante del Equipo Ejecutor el que toma las decisiones; pero esto ocurriría solo cuando se dé una emergencia, por ejemplo, la exigencia de una respuesta rápida a la consulta sobre una norma legal; una declaración en televisión que exige una actuación inmediata, etc. Una decisión de este tipo es altamente eficiente, pero se corren dos riesgos: los miembros de la red podrían no sentirse involucrados si este camino se toma frecuentemente y, asimismo, podría haber discrepancias de fondo con la decisión tomada, lo cual acarrearía consecuencias para el equilibrio interno de la red. Por ello es preferible limitar, hasta donde sea posible, este tipo de decisiones.

Por consulta

Esta forma de tomar las decisiones es mucho más democrática y participativa, se garantiza conocer la opinión de todos, aunque después haya que optar, a partir del análisis de las respuestas recibidas, porque no necesariamente la decisión vendrá de una opinión escueta sino del análisis de los matices, las razones y los lineamientos de la misma red. Por ejemplo, cuando se trata de un proyecto de ley sobre el cual opinar o sobre una forma nueva de desarrollar las capacidades en red, se puede usar esta modalidad.

Por consenso

Un tercer tipo de toma de decisiones, que sería la más congenial para la convivencia en una red, es a través de la concertación de las opiniones hasta llegar a un consenso. Este tipo de decisión implica que la comunicación es fuertemente interactiva porque no se trata de que cada uno reciba la infor-

mación y dé su opinión, como en el caso de la consulta, sino que cada persona escuche y sea escuchada o lea y sea leída, es decir que se dé lugar a un diálogo hasta llegar a una opinión consensuada entre todos.

Sin embargo, somos conscientes que este tipo de decisión no siempre es aplicable por el tiempo que supone y por el seguimiento atento que debe hacer el facilitador/a favoreciendo el diálogo y extrayendo cada vez acercamientos hasta el consenso final. A veces los tiempos personales, así como los tiempos límites para que la opinión final esté dada, limitan esta forma de decisión. Pero anotamos que esto también tiene que ver con una práctica organizacional y cultural, si las personas que conforman la red gustan de este tipo de decisión y están convencidas que la mejor forma de arribar a una decisión es el consenso, pondrán todo de su parte para que ello se dé y lo que primará no será la posición de una persona o de un grupo sino una opción que sea fruto del consenso.

2.4 La cultura organizacional

Se puede definir la cultura de una organización como el conjunto de todas las normas, valores vividos y conceptos que marcan el comportamiento de los colaboradores de la misma. La cultura de una organización da una orientación clara en relación a lo que está permitido, prohibido, deseado y sancionado. Se pronuncia en reglas conscientes e inconscientes como también en las estructuras duraderas de la organización. La cultura organizacional da orientación al individuo acerca de su comportamiento. La red, como sistema social, también requiere una cultura, que permite reducir la complejidad y contribuir a la seguridad en el comportamiento de los colaboradores por medio de un sistema de reglas funcionales⁶³.

En las redes, se encuentran distintos tipos de organizaciones, por tanto coexisten dos o más sistemas de reglas, mecanismos, lenguaje, usuarios o clientes distintos y, en consecuen-



EJERCICIO 7

¿Qué forma de comunicación te parece más apropiada para un Sistema de Capacitación Municipal en red?

⁶³ Wohlfahrt, Ursula: Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse; Bielefeld 2006.

cia, sus propias formas de trabajar⁶⁴. Sin embargo, en una red es necesario construir relaciones y esto no puede hacerse si la red no construye una cultura propia en la que cada uno se proyecta a la comprensión de la cultura del otro y a partir de allí se construye la nueva cultura organizacional, propia del nuevo sistema.

Cuando los participantes se mueven en culturas similares, y por tanto conocen los parámetros culturales de los demás, hay pocas ocasiones para malentendidos, pero un desafío para todos es cuando las culturas organizacionales son distintas. Sabiendo que existen otras culturas organizacionales, en general, permite entender más fácilmente las reglas de los otros actores, lo cual no significa aceptarla en todos los aspectos⁶⁵.

Al entrar en una red, se crea un nuevo sistema que se definirá por sus propias reglas y su propia cultura. En este sentido, ¿hasta qué punto las personas pueden enganchar el trabajo de su organización de origen con el trabajo en la red? ¿Cuáles colaboradores de la organización estarán involucrados en el trabajo de la red y de qué manera? ¿Hasta que punto el trabajo en red seguirá independientemente del trabajo en la propia organización?⁶⁶

En el caso específico de la capacitación en red, cómo la cultura municipal –que corresponde a la cultura pública que es más bien burocrática y formal– se podrá adaptar a la cultura académica universitaria –que también es formal, pero se atiene a otros parámetros y es más reflexiva? ¿Cómo la cultura académica se adecuará al calendario municipal y éste a las exigencias de las ONG? ¿Podrá la cultura vertical de la Municipalidad adecuarse al trabajo más en equipo de las ONG?

En general, los actores de una red pasa la mayor parte de su tiempo en sus organizaciones de origen, mientras que el tiempo que pasan trabajando en la red será muy limitado en comparación. La excepción la constituyen aquellas personas con una función importante dentro de la red (los gestores, coordinadores o equipo ejecutor, según el nombre que hayan adoptado)⁶⁷. Esta diferencia puede dar lugar a incomprensiones y, si no es bien manejada, a conflictos, porque el desarrollo de la cultura de la red, y la velocidad con que se da, tiene más importancia para los actores más involucrados en el trabajo de la red que para los demás actores que pasan la mayor parte de su tiempo en su propia organización. Entonces los más involucrados pueden sentir que están solos, que cargan todo el peso de la red y que

los demás no están comprometidos, así como los demás podrán sentir que sus contribuciones no son reconocidas, que hay una demanda excesiva desde la red que ellos no pueden atender.

Existen varias posibilidades de tratar este tema:

La consciencia de estos problemas puede aumentar la comprensión de los procesos en la red y de las dificultades en comprenderse mutuamente.

Se puede aumentar la conciencia de los actores si algunos responsables de la red hablan del tema (las culturas organizacionales individuales y la cultura de la red).

No son solamente las organizaciones que marcan las culturas diferentes, sino también las perspectivas femeninas y masculinas.

Los responsables de la red pueden mejorar el clima por medio de varias formas indirectas, como por ejemplo por medio de las formas de comunicación utilizadas y el desarrollo de procesos de negociación que faciliten el desarrollo de confianza. De esta manera se puede tematizar las distintas formas y actitudes laborales y permitir que se hable de ellas. Así se comienza a crear las primeras seguridades para el trato entre los actores.

El gráfico de la siguiente página da una vista general de los factores que posiblemente influyen como parte de la cultura de una red.

3. Los dilemas de la red⁶⁸

Actuar en una red significa actuar en relaciones complejas. Siempre se inician paralelamente otros procesos no planificados que crean una nueva realidad que hay que superar o manejar. Algunos de estos procesos crean efectos que suelen regresar una y otra vez que llamaremos «trampas de la red».

Se trata de las trampas siguientes:

3.1 El dilema de la propiedad

En general el inicio de una red puede ser atribuida a la voluntad y la capacidad de algunas personas u organizaciones, que se perciben como actores responsables de la red. Esto conlleva con frecuencia a que estos «pioneros» sean percibidos también desde fuera como los iniciadores relevantes. Eso no tiene que causar ningún problema y puede ser un éxito incluso cuando el grupo de los iniciadores queda el mismo. Pero

⁶⁴ Wohlfahrt, Ursula. Obra citada.

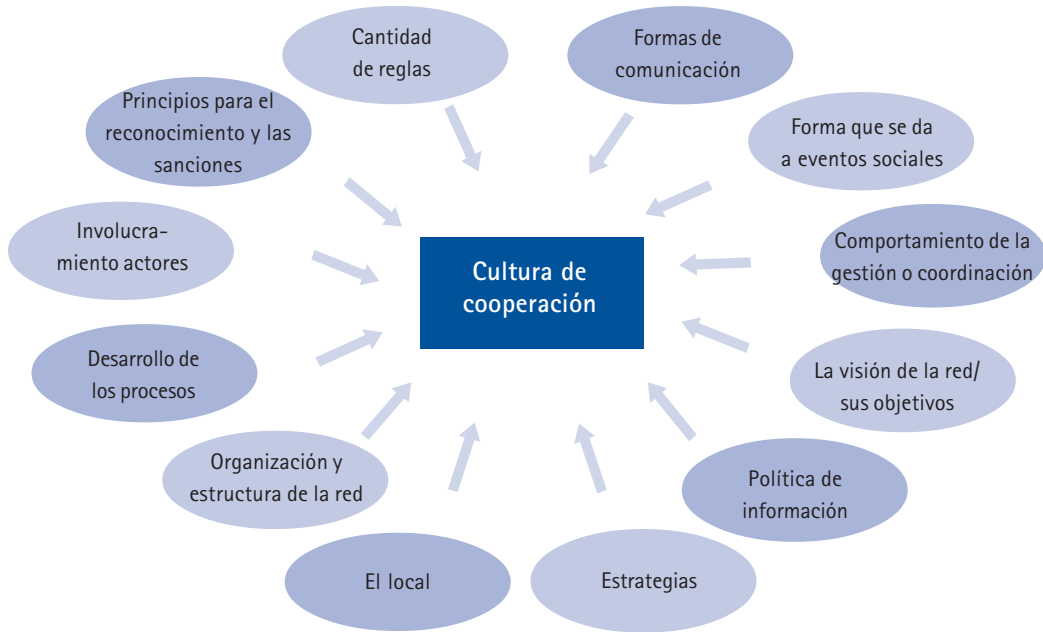
⁶⁵ Wohlfahrt, Ursula. Obra citada.

⁶⁶ Wohlfahrt, Ursula: Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse; Bielefeld 2006

⁶⁷ Wohlfahrt, Ursula. Obra citada.

⁶⁸ Adaptado de Wohlfahrt, Ursula: Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse; Bielefeld 2006.

Gráfico N°3
Factores que influyen en la cultura de la red



Fuente: Wohlfahrt, Ursula: Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse.

cuando entran nuevos miembros hay que compartir la propia identidad con otros, que puede volverse difícil cuando el grado de identificación de los iniciadores es muy alto y no permiten a los nuevos miembros iniciar o implementar ideas y acciones o no están dispuestos a compartir la responsabilidad. Esto se convierte en un problema cuando crece la complejidad de la red y aumentan las tareas necesitándose el aporte de más personas. Un efecto de tal comportamiento es con frecuencia que los nuevos miembros ya no quieren más asumir ninguna responsabilidad.

Sin embargo, también es cierto que si existe solamente una identificación muy débil de los iniciadores resulta con frecuencia también una débil dedicación y orientación al éxito de la red, que hasta puede significar el fin de la red antes que haya comenzado.

Qué se puede hacer – consejos prácticos

Objetivo: Encontrar un equilibrio entre atribuciones y responsabilidad

- Hacer un diagnóstico de la distribución de la responsabilidad – ¿quién hace (y «carga») cuanto?

- Abrir nuevas áreas para actividades para poder asumir responsabilidades.
- Iniciar un alivio de trabajo en vez de «quitar» el poder de los iniciadores y enfatizar la diferencia entre los iniciadores y los nuevos socios.

3.2 El dilema de la confianza o cómo tratar la información (dar el mínimo o el máximo posible)

En una red muchas veces los que fueron competidores se vuelven socios. Por ello, tanto las oportunidades como los límites de la cooperación aún no son bien claros y tangibles al inicio de una red, lo cual puede volver a los actores inseguros y frenar su iniciativa y compromiso. Esto pone a los actores entre dos extremos, de un lado una «disposición difusa a la cooperación» y del otro cierta «timidez en lo concreto»: sí se quiere trabajar juntos pero nadie quiere «invertir» en el trabajo común. Los individuos no saben cómo valorar el comportamiento individual de sus socios ni la reacción de la red como sistema.

En esta situación es importante que se construya la confianza aclarando y desarrollando expectativas claras en relación a los socios, de manera que se vuelva más fácil para cada

uno estimar si y hasta qué punto se puede compartir información sensible. Sin embargo siempre queda un riesgo que no se debería subestimar porque si no se logra construir la confianza necesaria se pone en peligro el funcionamiento y hasta la existencia de la red.

Qué se puede hacer – consejos prácticos

Objetivo: Facilitar experiencias y éxitos comunes

- Tomar cuenta de las relaciones de confianza existentes.
- Definir tareas comunes y fases de experimentación (proyectos piloto).
- Evaluar conjuntamente las experiencias de la cooperación.

3.3 El dilema de la auto-organización o la red entre la formalización y la cooperación informal

En general, se puede observar en la fase inicial de las redes un alto grado de auto-organización. La cooperación se lleva a cabo de manera no sistemática, no burocrática, no complicada y rápida. Cuando aumenta la complejidad de la red las capacidades de auto-regulación llegan a sus límites y hay que introducir un nivel de gestión más o menos estructurado.

Esta formalización tiene el efecto de volver los procesos más efectivos (se reduce la necesidad de negociar y ponerse de acuerdo a cada momento y el nivel del estrés), la red como sistema aparece más organizada; se facilita el desarrollo de procedimientos y de relaciones laborales transparentes. Pero, por otro lado, el sistema pierde su flexibilidad, se limita el potencial de creatividad y se baja la alegría y el gusto por las innovaciones.

Qué se puede hacer – consejos prácticos

Objetivo: Facilitar a la vez un orden y estabilidad y «desorden» dinámico

- Definir tareas y objetivos con fechas límite
- Establecer una estructura para la gestión
- Dar espacio a los potenciales creativos

3.4 El dilema de la legitimación o ¿qué intereses represento?

Actores de una red representan a su organización, pero también representantes a la red.

Desde la perspectiva de las organizaciones la red pertenece al mundo EXTERNO; para los colaboradores de la red pertenece a la vez al mundo INTERNO. Quiere decir que el individuo tiene que estar en ambos mundos y se encuentra en una situación complicada y contradictoria que no se puede resolver fácilmente. En general, la organización tiene sus expectativas en relación a quiénes la representa y va a medir sus éxitos en relación a los objetivos alcanzados. Dentro de la red, sin embargo, cuentan otros roles y expectativas; se mide el

éxito del individuo en relación a los objetivos de la red.

El colaborador individual de la red está constantemente en la situación que tiene que legitimar análisis de las redes sociales ante los sistemas diferentes; al final no importa cuáles intereses la persona individual defiende, como tendencia estará en contra de los intereses del otro sistema.

Qué se puede hacer – consejos prácticos

Objetivo: Crear una máxima transparencia de las expectativas (a veces contradictorias)

- Evidenciar contradicciones en las expectativas
- Evidenciar y analizar objetivos de la red, de las organizaciones y de los individuos (si es posible)
- Facilitar la definición de objetivos para la red y en ella

3.5 El dilema de la delimitación o el arte de la demarcación/delimitación y de la cooperación

Cada red desarrolla con el tiempo su lógica específica de la red con sus propias estrategias de actuar y resolver problemas. Con frecuencia esto lleva a que la red se separa del modelo conocido en su entorno regional y se independiza.

De un lado la red ha desarrollado procesos de rutina que aumentan su estabilidad y eficiencia interna. Del otro lado estas estructuras y estos procesos internos no están apreciados en el entorno. Como consecuencia la red pierde su capacidad de conectar análisis de las redes sociales con su entorno y se encapsula. Algunas variantes como ejemplo:

El dilema sentimental: Mientras los colaboradores sienten que hay mucha presión y mucho trabajo el gestor de la red percibe de que hace falta el compromiso. Si dice lo que percibe quizás los demás se enfadan. Si se calla la situación sigue igual de insatisfactoria.

El dilema de la implementación: Los que deciden y financian la red muchas veces no están presentes en el trabajo concreto de la red. El gestor de la red no puede actuar sin una toma de decisión de la parte de los responsables, pero tampoco quiere posponerlo.

El dilema del financiamiento: En general los fondos llegan tardes y son pocos. El gestor de la red entonces vive entre de un lado esperando y del otro lado trabajando con recursos insuficientes.

Qué se puede hacer – consejos prácticos

Objetivo: Mantener la «conectividad» de la red hacia afuera sin dejar de desarrollar estructuras y procesos específicos de la red

- Reflexión sobre las rutinas laborales y definición de procesos probados y eficaces
- Mantener y cuidar conscientemente la comunicación de la red con su entorno

- Tratar de manera activa y constructiva las fallas en el contacto con el entorno

En ninguno de los casos descritos puede la facilitación o gestión resolver el dilema completamente. Sin embargo puede ayudar en tratar la situación de manera que se quede manejable y que no se arriesgue la existencia de la red por completo.

3. Claves para una red efectiva

Es importante tomar en cuenta para la formación de la red que debe haber claridad en el objetivo, compromiso de los integrantes, misión y visión consensuadas. Para mantener una red son elementos clave⁶⁹:

- Normas claras
- Organización y comunicación fluidas
- Liderazgo compartido
- Participación plena
- Buena organización
- Identidad como equipo
- Acuerdos sobre normas y procedimientos
- Sistema y estructura para la toma de decisiones, la acción y la comunicación
- Reconocimiento de las habilidades individuales
- Claridad de los recursos con que se cuenta

Estrategias de trabajo. A efectos de considerar la incorporación de entidades a la red de servicios de capacitación, es necesario contar con una estrategia que considere cada cierto tiempo entrevistas con los representantes de cada organiza-

ción implicada para conocer en detalle:

- Sus necesidades con relación a la integración.
- Si existen dificultades para integrarse y experiencias al respecto.
- Los recursos con que se cuenta⁷⁰.
- Cómo se sienten con relación a la integración.
 - Si la organización elegida está funcionando.
 - Si las formas de comunicación han resultado las más adecuadas.
 - Si está resultando útil la capacitación y se notan los resultados.
- Si el contexto institucional contribuye a la consolidación de la capacitación.

En síntesis⁷¹:

- La noción de red no es un objetivo en sí mismo, sino que es parte de una metodología para la acción que permite mantener, ampliar o crear alternativas deseables para los miembros de esa organización social.
- Es una invitación a verse a sí mismo como un participante reflexivo y no como «objeto social» de una masa humana.
- Una red de esta naturaleza no es sólo un hecho social sino una oportunidad para la reflexión sobre lo social. Integrar una red significa trascender el simple ejercicio de lo acostumbrado desde perspectivas particulares de cada uno, como individuo o como institución.

⁶⁹ Manual para el Mapeo de Redes como una Herramienta de Diagnóstico. Louise Clark. Programa FIT-DFID, CIAT, SIBTA. Impreso en La Paz, Bolivia, Marzo 2006.

⁷⁰ Adaptación de Organización de redes de servicios para la integración. www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/integra/7/pdf

⁷¹ Organización de redes de servicios para la integración. www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/integra/7/pdf

Bibliografía

1. Steve Borgatti. www.analytictech.com/networks Boston College. En: www.analytictech.com/borgatti
2. Louise Clark. Manual para el Mapeo de Redes como una Herramienta de Diagnóstico. Programa FIT-DFID, CIAT, SIBTA. La Paz, Bolivia, 2006.
3. Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en SIDA (ICASO). Manual para el Trabajo en Red sobre VIH/SIDA. Bruce Waring, con la colaboración de Yolanta Cwik y Richard Burzynski. 2002.
4. Juan Carlos Delgado Barrios. Estrategia metodológica para la construcción de redes comunitarias. Revista agroalimentaria. Red de investigadores latinoamericanos por la democracia y la paz. Venezuela, 2003.
5. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. 2001
6. Urs Karl Egger *et al.* Work the net. A management Guide for formal Networks. GTZ. Nueva Delhi, 2006.
7. D. Englander y C. Salazar. Fundación para la superación de la pobreza: www.fundacionpobreza.cl
8. Funes, Ernesto. Acción y sistema en perspectiva: del humanismo al luhmannismo en la moderna teoría social. En: El eterno retorno. Acción y sistema en la teoría social contemporánea. Emilio de Ippolito (coordinador). Editorial Biblos. Buenos Aires. 2004.
9. Jesús Galindo Cáceres. Redes, Comunidad Virtual y Cibercultura.
10. Robert A. Hanneman. introducción a los métodos de análisis de redes sociales. Departamento de Sociología de la Universidad de California Riverside. 2002. En: <http://www.unap.cl/>
11. Ana Cecilia Hernández Escudero. La organización de nodos y redes de apoyo social. 2004. <http://anaceciher.wordpress.com/>
12. María Elena Iglesias López. Redes Sociales. Centro de Estudios Sociales y Publicaciones – CESIP.
13. Anna María Lauro. Las redes ¿Entramado urdido o urdimbre entramada? En: Fortaleciendo la Gestión Local. Proyecto Fortalece. Año 1 N° 5, 2004.
14. Carlos Lozares. La teoría de redes sociales. Papers Sociología, 1996, seneca.uab.es
15. Organización de redes de servicios para la integración. www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/integra/7/pdf
16. Marta Rizo García. Redes. Una aproximación al concepto. Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
17. Félix Socorro. <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/redsocial.htm>
18. Rodríguez Ulloa, Ricardo. La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información. Universidad del Pacífico. Lima, 1994.
19. Wohlfahrt, Ursula: Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse; Bielefeld 2006.
20. <http://es.wikipedia.org/wiki/Carta>
21. <http://www.geocities.com/arewara/arewara.htm>
22. <http://www.abrochuredesigner.com/que-son-los-folletos.aspx>
23. <http://caribjsci.org/epub1/separatas.htm>
24. <http://www.radediciones.com.ar/Glosario.htm>
sturizo.blogspot.es/

InWEnt – Competente para el futuro

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Capacitación y Desarrollo Internacional) es una institución que opera a nivel mundial en los campos de recursos humanos, capacitación profesional y diálogo. Nuestros programas que apuntan al desarrollo de personal y organizaciones (Capacity Building) están dirigidos a profesionales y cuadros ejecutivos de la política, la administración pública, la economía y la sociedad civil. Por encargo del Gobierno Federal trabajamos en la puesta en práctica de los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas. Además, asesoramos a la economía alemana en proyectos de Cooperación Público-Privada (Public Private Partnership). Ofrecemos a jóvenes procedentes de Alemania la oportunidad de adquirir experiencias en el mundo entero mediante la participación en programas de intercambio.

InWEnt
Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
Capacity Building International, Germany
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn, Alemania
Teléfono +49 228 4460-0
Fax +49 228 4460-1766
www.inwent.org

