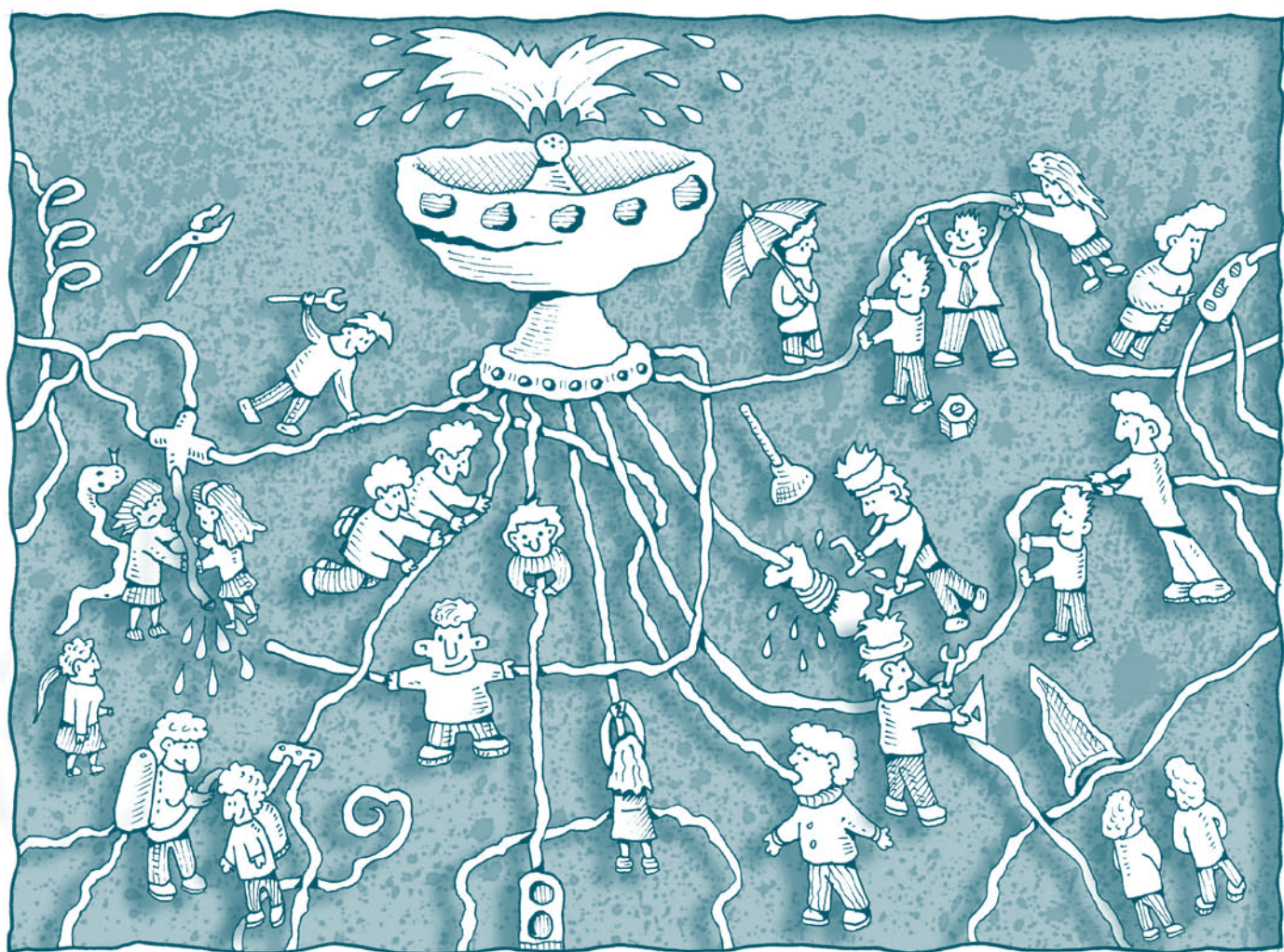


Escuchando a los pobres para mejorar el impacto de las Políticas Sociales

Documento de Trabajo para la elaboración de un Manual Metodológico para el Fortalecimiento de Redes Territoriales



Presidente de la Nación

Dr. Néstor Carlos Kirchner

Presidenta honoraria del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales

Dra. Alicia Margarita Kirchner

Secretario Ejecutivo del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales

C.P.N. Carlos Daniel Castagneto

Coordinadora técnica del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales

Dra. Matilde Morales

Responsable del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad

Prof. Elizabeth Iñiguez

Esta versión fue elaborada por María Isabel Sánchez a partir de los contenidos brindados por las 8 consultoras contratadas dentro del proyecto financiado por el **Fondo de Fortalecimiento Institucional del Banco Mundial: SEHAS, INPADES, LA CHOZA, FUND. EDUCAR, FEDEM, FOC, CASACIDN y FUND. PRO VIVIENDA**, con el aporte de Juan José Tramezzani y Javier Izquierdo.

Diseño de comunicación educativa y coordinación editorial

Com. Soc. David Burin

Diseño y diagramación de tapas e interiores

Dis. Gráfica Luciana Morteo

Ilustraciones

Alexiev Gandman

Esta edición ha sido realizada por **INCLUIR Asociación Civil**



INCLUIR

Instituto para la Inclusión Social
y el Desarrollo Humano
Asociación Civil

Argentina, abril 2007



CONSEJO NACIONAL de COORDINACIÓN de
POLÍTICAS SOCIALES
PRESIDENCIA de la NACIÓN



Escuchando a los pobres para mejorar el impacto de las Políticas Sociales

**Documento de Trabajo para la elaboración
de un Manual Metodológico para
el Fortalecimiento de Redes Territoriales**

VERSIÓN PRELIMINAR

ABRIL, 2007

INDICE

Presentación	3
Redes Territoriales y Gestión Conjunta	4
• El trabajo mancomunado	5
Metodología de intervención para el fortalecimiento de redes territoriales	8
• Las acciones de las redes	8
• Componentes de la metodología	9
a. Identidad	10
b. Modelos operativos	12
c. Participación y Comunicación	16
• A modo de síntesis metodológica	22
Anexos	55
I. Algunos aspectos que parecen estar presentes en experiencias de trabajo mancomunado a nivel territorial	23
II. Herramientas metodológicas	24
III. Informe sobre la metodología aplicada en las intervenciones con redes	26
Bibliografía	45

PRESENTACIÓN

El presente Documento de Trabajo tiene por objeto iniciar una reflexión sobre la metodología de intervención aplicada para el fortalecimiento de redes territoriales en la Argentina.

El propósito es ofrecer un punto de partida, una guía sistematizada para la acción. Este Documento de Trabajo se elaboró en base a la experiencia realizada por 8 ONG de Apoyo Técnico seleccionadas por el CENOC para desarrollar un proceso de puesta en práctica y sistematización de los métodos y herramientas aplicables al Fortalecimiento Institucional de Redes Territoriales integradas por Organizaciones de Base.

La coordinación de las diversas modalidades, metodologías, enfoques y herramientas utilizadas estuvo a cargo de los consultores asignados al proyecto financiado por el Banco Mundial, a través de una donación del Fondo de Desarrollo Institucional. Los criterios y ejes aquí desarrollados fueron consensuados y discutidos en un Seminario Interno, realizado en la ciudad de Buenos Aires en junio de 2006, como puntapié inicial para el inicio de las actividades de este proyecto.

En el segundo semestre de 2006 se han realizado intervenciones desarrolladas por las ONG consultoras participantes con la

activa participación de las 48 Redes involucradas en el proceso de Fortalecimiento. Este punto de partida, esperamos, será alimentando, completado, ajustado y modificado a partir de la reflexión que se realice sobre la propia experiencia, los logros alcanzados, las mediciones y comparaciones efectuadas en el campo de trabajo. Para esto, la incorporación de conocimientos y la producción colectiva del saber entre el CENOC, cada una de las consultoras, las redes territoriales y las Organizaciones de Base involucradas en el proyecto resulta imprescindible.

Consideramos que **a partir de la acción mancomunada y cooperativa, consciente y reflexiva de cada uno de los actores, será posible iniciar un camino orientado a la inclusión social y el desarrollo en cada comunidad, lugar o realidad local.**

El enfoque que proponemos, prioriza y promueve la colaboración. Esta colaboración genera la sinergia necesaria para multiplicar las potencialidades humanas y los recursos que se apliquen en el trabajo cotidiano. Entendemos que lo que le sucede a una parte (sector, grupo o sujeto) **influencia y condiciona** la actividad del resto. Desde esta perspectiva, la comunidad local se ve como un todo integrado, interrelacionado e interdependiente sostenido por relaciones recíprocas y permanentes.

Las relaciones sociales así entreteljadas –interacciones–, pueden describirse como un proceso dinámico de retroalimentación y autoproducción colectiva: de influencia mutua y circular entre las partes. Cada parte se puede separar y definir –individualizar– pero está relacionada de tal modo con las otras partes que un cambio en ella provoca un cambio en todas las demás y en el conjunto.

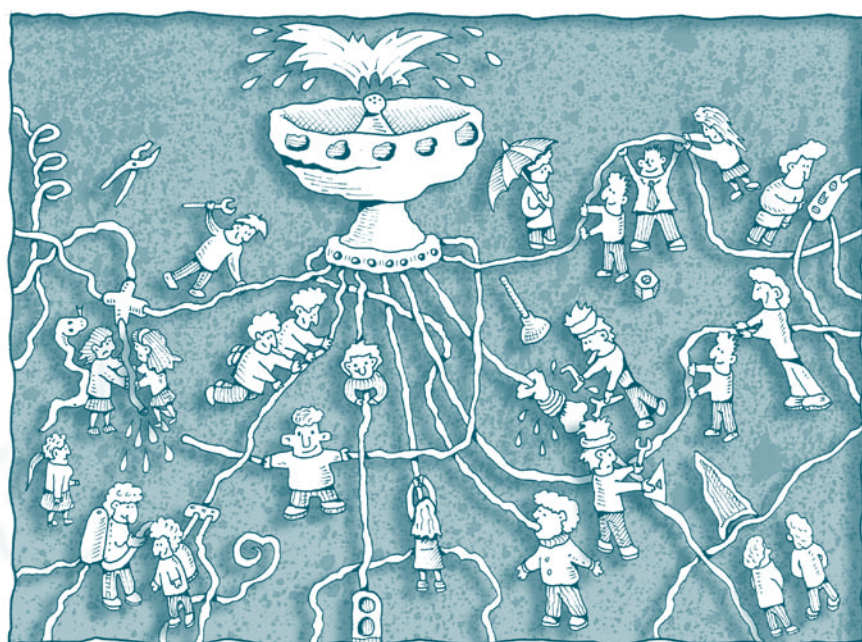
CASO 1

Una red de organizaciones decide presentarse a un concurso de proyectos en conjunto, aprovechando que en una de las organizaciones hay dos profesionales que se ofrecen para formular el proyecto. Pasa un año y medio

hasta que el proyecto es ganado y el dinero está disponible para ser ejecutado. En ese tiempo una de las técnicas se fue a vivir a otra provincia y la otra tuvo un bebé y abandonó la organización. Esta situación en una de las organizaciones influencia y condiciona al resto ya que deben ponerse de acuerdo para ver cómo ejecutar los fondos asignados sin la coordinación de las profesionales que estaban originalmente asignadas.

CASO 2

Una organización que integra una red de jardines maternos decide enfrentar al municipio local ya que el mismo le niega una serie de recursos por estar coordinada por integrantes de un partido opositor al gobierno. Esto genera una serie de reuniones y decisiones en el resto de los jardines de la red para tomar posición en relación a la postura de esta organización: acompañar el reclamo o distanciarse para no entrar en conflicto con el municipio. El tema para muchas organizaciones que integran la red es evitar que la misma red sea vista como opositora.



REDES TERRITORIALES Y GESTIÓN CONJUNTA ¹

Las redes son una forma de organización social de características particulares. Se basan en:

- vínculos que pueden adaptarse fácilmente al contexto cambiante, flexibles y horizontales;
- funciones de representación que no se constituyen por delegación de autoridad, sino sobre la base de conveniencias funcionales específicas (el que dirige cada actividad o el que la ejecuta es el que mejor está posicionado en la red para hacerlo en cada situación específica y esto no depende de un cargo formal).

Sin embargo, aunque los vínculos sean horizontales existen asimetrías en cuanto a la posesión, el acceso y la circulación del poder y de los recursos entre los integrantes de la red.

Las redes pueden verse entonces como sistemas “organizados” integrados por actores sociales (personas, instituciones –públicas y privadas–) que articulan experiencias, conocimientos y recursos de diferentes sectores, para concretar mecanismos de respuesta a la solución de problemas o necesidades comunes ².

Desde esta perspectiva teórica ³, las relaciones definidas por los vínculos entre los actores que integran la red *son el componente fundamental* en este tipo de forma organizativa. Así, los vínculos entre los actores que la componen se convierten en canales de transferencia o flujo de recursos, tanto materiales como no materiales. Para entender cómo funciona una red no son los elementos o actores que la integran, sino la configura-

1. Este capítulo se desarrolló en base al documento “Redes y coaliciones o cómo ampliar el espacio de lo posible”, documento escrito por Mario Rovere y María del Carmen Camargo y publicado en la Biblioteca Virtual Gestión Social, www.gestion-social.org. Las observaciones y modificaciones realizadas pertenecen a la consultora.

2. Teoría de la movilización de recursos

3. Sluski, C.: *La Red Social; frontera de la práctica sistémica*. Gedisa, Barcelona, 1996.

ción que resulta de su articulación –**estructura**– y los **vínculos** que se dan entre los diferentes componentes.

La intención de este Documento de Trabajo es indagar en aquellos elementos que posibilitan que personas y organizaciones se vinculen, trabajen juntos, compartan recursos y se beneficien mutuamente, habiendo definido una estructura, es decir, una forma de interacción o colectivo organizacional denominado RED.

Los proyectos encarados por las redes se convierten en escenarios propicios para intervenir sobre las relaciones que se establecen y los mecanismos necesarios para nutrirlos de confianza, respeto, reciprocidad y eficiencia.

La metodología que proponemos se centra en identificar algunos elementos que hacen posible que esas relaciones se desarrollen y fortalezcan.

Creemos que el fortalecimiento de las redes de trabajo permitirá, en un proceso de construcción continua y colectiva, cimentar las bases de una futura representatividad, permitiendo a las redes instalarse como referentes comunitarias de su localidad.

El trabajo mancomunado

Las Redes integran un conjunto mayor de formas organizacionales basadas en el trabajo mancomunado. Proponemos analizar cada una de estas formas como primera aproximación, para diferenciar a las redes de las otras formas:

- **Las alianzas:** Asociaciones puntuales entre dos, tres o más instituciones públicas y/o privadas que se proponen llevar adelante un proyecto específico en conjunto.
- **La gestión asociada:** los Institutos o Agencias de Desarrollo Local, las Comisiones que se forman entre Asociaciones Vecinales y Ejecutivo Municipal para llevar adelante obras de infraestructura o vivienda en los barrios, las Comisiones de Co-Manejo de Parques Nacionales, etc.

- **Los espacios consultivos/deliberativos:** los Consejos Consultivos del Plan Jefes y Jefas de Hogar, los Consejos Coordinadores de Planes Estratégicos Municipales o Microregionales, las Mesas de Concertación.
- **Las redes sociales:** Redes de instituciones, organismos o personas de características, intereses u objetivos similares (Atención materno infantil, Hábitat, Defensa del Medio Ambiente, por ejemplo) o de Base Territorial (que se proponen el desarrollo de un barrio o un departamento).

Todas estas formas suponen vinculación de actores diversos cuyo objetivo es la identificación de problemas para proyectar acciones de resolución conjunta, intercambiar ideas o investigar sobre estas problemáticas.

Algunos análisis realizados sobre estas experiencias ponen en evidencia la existencia de cuatro rasgos comunes a todas las configuraciones planteadas:

- requieren la construcción de un marco de horizontalidad y confianza mutua;
- implican una decisión, voluntad o deseo de cada actor (individual o colectivo) de involucrarse en el acto de compartir con otros;
- llevan implícita la voluntad de expandir los efectos y alcances de la acción en un espacio de visibilidad mayor que el espacio singular de incidencia de cada organización, sin perder la propia definición de Misión y Visión institucional ni someterlos a los objetivos y visión del conjunto. Esta voluntad inicial puede variar y modificarse (a veces de manera positiva y otras de forma negativa) dependiendo de las conformaciones que se den y del contexto donde se desarrollen.
- se configuran en un proceso de construcción continua en el que se hace eje en los vínculos entre actores.

El cuadro que sigue expresa diferentes aspectos relacionados con la gestión, temporalidad, estructura y metas de cada una de las formas de trabajo mancomunado. Como ya dijéramos, la exploración práctica que realicemos en el marco del presente proyecto permitirá la ratificación o rectificación de estas características, en las redes intervinientes.

	GESTIÓN	TEMPORALIDAD	ESTRUCTURA	METAS
Gestión Asociada	Intervienen en el diseño, formulación y ejecución de proyectos	Mediano y largo plazo	Compleja	Construyen un sujeto para emprender acciones complejas
Alianzas		Acotada al tiempo que demande el proyecto		
Redes	No se enfatiza la gestión	Indeterminada El horizonte temporal sobrepasa al horizonte de un proyecto	Flexible y democrática	Operativizan- Desarrollan acciones de manera conjunta
Espacios Consultivos- Participativos	Pueden incidir en la Agenda Pública y en el intercambio de experiencias y conocimientos			Generar una incidencia representativa

El trabajo mancomunado implica en cualquiera de sus tipologías, la aceptación de lo diverso, de la asimetría y de la autonomía, ya que es un conjunto de heterogeneidades organizadas. Por lo que se diferencia de las formas tradicionales de organización estructuradas en base a dependencias explícitas, jerarquización y verticalidad.

Estas formas asociativas se presentan como posibilidad de democratización de las prácticas de planificación-gestión-evaluación, pero si bien ésta es una meta de la constitución del trabajo mancomunado, se debe considerar que alcanzar el objetivo implica tensiones, procesos de cambios y adecuación tanto hacia el adentro de cada institución como en su vínculo con los otros.

Llegar a una visión y objetivos compartidos con otros requiere atravesar situaciones de competencia, conflicto y negociación

con el propósito de alcanzar grados crecientes de cooperación sustentable en el tiempo. Reconocer en los otros y reconocer en sí mismo los límites y promover la disposición para el trabajo mancomunado implica analizar y evaluar qué o cuánto le suma a la organización y a sus acciones el trabajo con los demás. Igual que en cualquier otra relación social los vínculos se construyen, se alimentan, se sostienen y se cambian, de la misma forma que también se deterioran y destruyen.

Al reunir personas, organizaciones e instituciones con intereses y composiciones muy diferentes, en el marco de una labor conjunta, se hace presente el conflicto, la posibilidad de dialogar y la imperiosa necesidad de negociar para producir acuerdos sostenibles, en base al reconocimiento del otro y la aceptación del disenso.

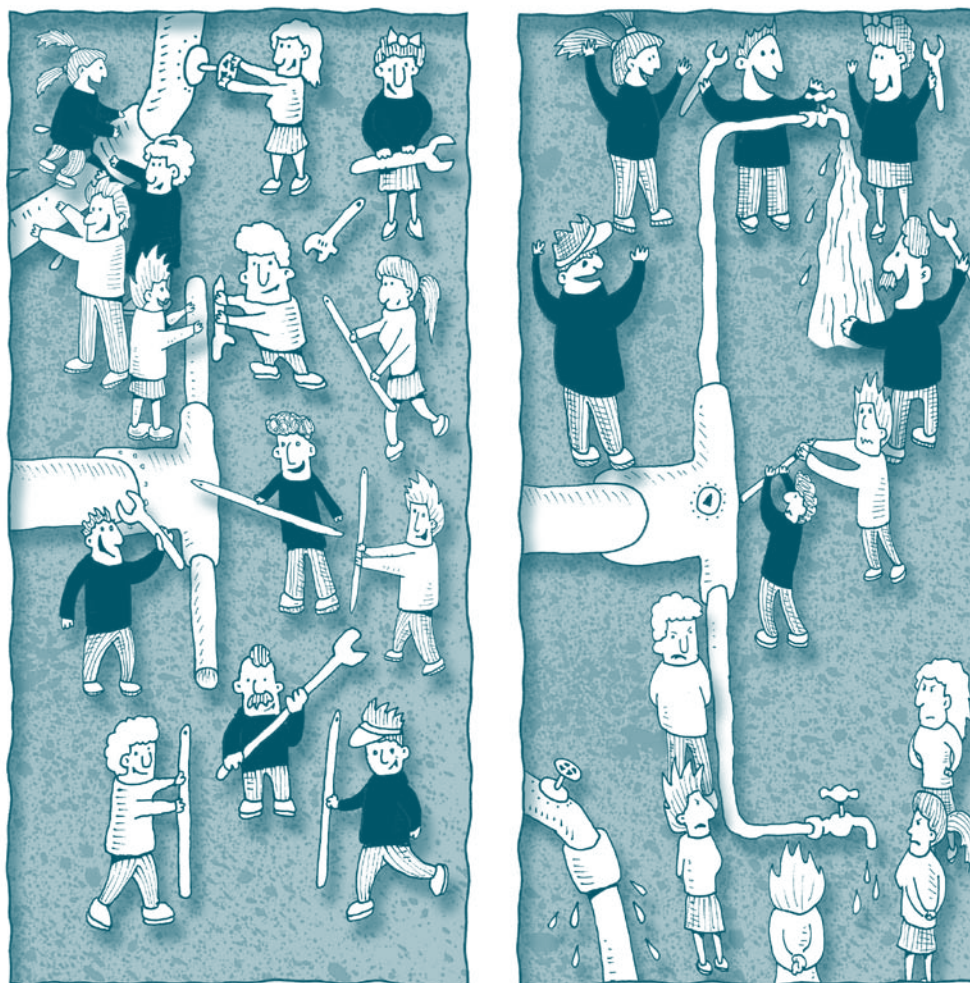
Abordar cualquier tipo de gestión conjunta con un sentido de construcción necesita explicitar cuáles son los obstáculos que se presentan en las organizaciones ante la posibilidad de co-gestionar o aunar esfuerzos con otros. Esto es así, puesto que en el campo de lo social se experimentan asimetrías de poder y de recursos disponibles y situaciones de cooperación y competencia. Sin embargo, lo más común es que estos obstáculos no se expresen.

CASO 3

Un municipio urbano de gran extensión geográfica llama a las organizaciones de base para conformar una Mesa de Concertación sobre políticas de infancia y pobreza. Si bien comienzan asistiendo muchas organizaciones, las reuniones se realizan en el edificio del municipio por lo cual muchos representantes tienen que recorrer grandes distancias para llegar. Además del costo que significa el transporte, también aparece la pérdida de tiempo y la dificultad de las organizaciones para disponer de una persona cuando hay muchas necesidades que atender en la propia institución. Finalmente el espacio se va conformando con las organizaciones ubicadas geográficamente cerca del

municipio, las más céntricas, y con aquellas con mayores recursos para sostener a su representante. Esto genera un recorte en la participación: solamente participan aquellos que están mejor, aumentando aún más la posibilidad de acceso a las decisiones y a los recursos del municipio. En la publicidad oficial estas disparidades no aparecen.

Apelamos a la noción de co-opetencia ⁴ para expresar que la relación entre cooperación y competencia no son dos polos irreconciliables entre sí, sino que en los juegos sociales ambas siempre se combinan en diferentes proporciones.



4. Neologismo acuñado por Nalebuff y Brandenburger (1996).

Metodología de intervención para el fortalecimiento de redes territoriales

Con el objeto de establecer y poner a prueba junto con las consultoras seleccionadas, una metodología de intervención para el fortalecimiento de redes territoriales se realizó un seminario durante el 6 y 7 de junio de 2006.

El objetivo del seminario fue consensuar aspectos metodológicos para ser implementados por todas las consultoras en su trabajo con redes territoriales durante los próximos 6 meses. A continuación se presenta el resultado de los acuerdos alcanzados.

Las acciones de las redes

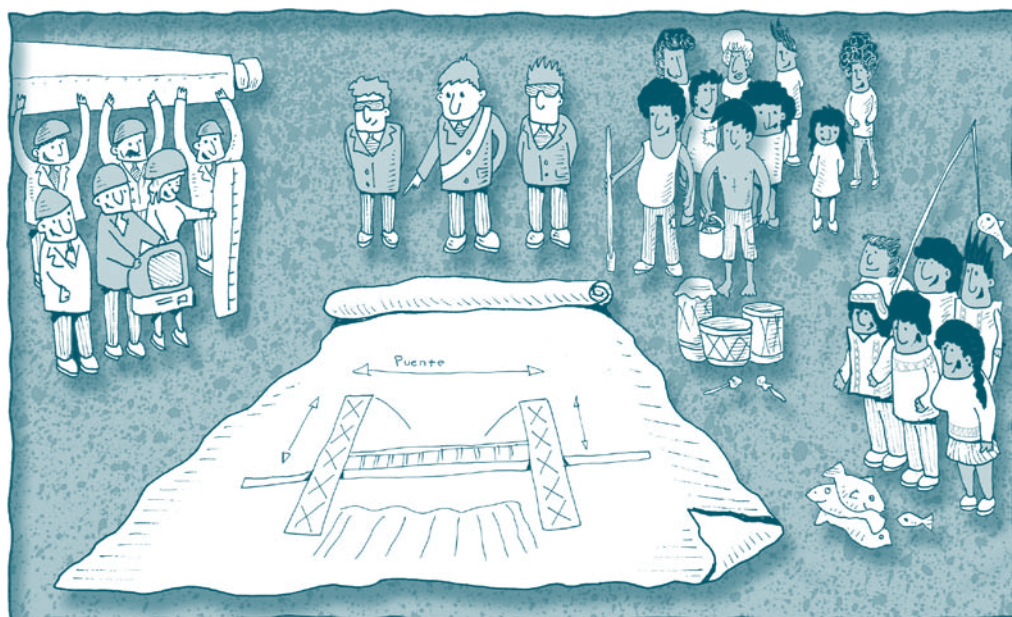
Las redes pueden ser autopromovidas por las propias organizaciones que la integran o promovidas por terceros, pero en cualquiera de las dos situaciones la intervención de las ONG de Apoyo Técnico seleccionadas se realiza en función de las acciones que las propias redes se propusieron desarrollar.

A esta motivación u origen de una RED se acordó denominarla “evento movilizador” y se lo definió como: *“todo evento que tiene capacidad de incentivar y articular distintos intereses poniendo en juego activos sociales y económicos. Además, debe ser una causa socialmente reconocida capaz de despertar el compromiso de diversos actores dispuestos a invertir sus recursos en estos temas.”*

Algunas características atribuidas a este tipo de evento son:

- Es una “idea-proyecto”.
- Genera acción conjunta.
- Es inclusivo.
- Puede aglutinar a actores de diferentes sectores ⁵.
- Requiere que todos comprometan sus recursos.

⁵. Por ejemplo: Estado y ONGs, o Empresas, Estado y ONGs, entre otros sectores que pueden participar.



En este marco también se acordó que, para constituir una RED, el evento movilizador por sí solo no alcanza, es necesario convertirlo en **acción**. Las personas, las organizaciones y las redes se constituyen, desarrollan y fortalecen a través de la acción, al concretar metas alcanzables, que les den la posibilidad de intervenir en la realidad para modificarla o sostenerla.

Las acciones o metas proyectadas deberían proponerse incluir a otros actores que puedan hacer aportes para resolver los problemas. Esto mostrará la posibilidad de confluir y llegar al consenso con otros, aumentando así la confianza en las propias capacidades y potencialidades de la red.

Al expandirse e incluir a otros se incrementa el poder y alcance de la red. Según Metcalfe *“...la utilidad de una red equivale al cuadrado del número de los usuarios...”*.

Como ya dijéramos, para fortalecer las redes territoriales se deben profundizar los vínculos establecidos entre los actores que la integran e implementar un modelo operativo democrático y participativo. Sin embargo, será solo en el marco de una acción concreta que se podrá llevar a la práctica el fortalecimiento de las redes.

| 6. Leonardo Schvarstein, La inteligencia social de las organizaciones. Ed. Paidós, 2002.

Componentes de la metodología

El objeto de análisis e intervención en el fortalecimiento de redes sociales es la estructura de la red y los vínculos o canales a través de los cuales se relacionan los actores que la integran.

Cuando se trata de redes sociales territoriales, estas tienen como característica particular la lógica de la proximidad geográfica. Esta lógica se complementa con otras. Los integrantes de la red pueden complementarse por el tipo de productos o servicios que brindan, u obedecer a lógicas marcadas por el tipo de función social de cada una o por la profesión de sus integrantes.

En nuestra primera aproximación metodológica se definieron por consenso dos propiedades esenciales para la organización de las redes:

- La identidad
- El modelo operativo

Se identificaron también dos elementos que permiten estructurar dichas propiedades

- La comunicación
- La participación

En base a estas propiedades y elementos estructurantes proponemos comenzar a observar e indagar en la práctica los procesos de fortalecimiento de las redes territoriales sabiendo que las dimensiones y variables seleccionadas serán ampliadas, refutadas o corroboradas a partir de la acción cotidiana que realizan las redes seleccionadas en este proyecto.

A. IDENTIDAD

Esta propiedad se relaciona directamente con la construcción del sujeto “Red Territorial” e implica trabajar sobre *la visión compartida, los valores comunes, su misión y objetivos, los inte-*

reses convergentes y divergentes, el rescate de la historia común desarrollada en el territorio de que se trate y fundamentalmente, la construcción del “relato común” que los motiva para llevar adelante una gestión conjunta.

La integración de la red en un territorio (territorialidad) es fundamental para la construcción de una identidad que tiende al desarrollo local, pues permite profundizar el sentido de pertenencia, de historicidad, de sumar esfuerzos.

Construir identidad social implica un proceso articulador y constructivo de doble alcance; hacia adentro de las redes por la potenciación psicológica y orgánica de los actores sociales, y hacia afuera, como acción con otros, para otros, a partir de uno mismo ⁷.

Es mediante la autoafirmación de su rol y el reconocimiento de las propias capacidades para contribuir, incidir y recrear su propia realidad, mejorando su entorno, que las Redes generan, construyen y sostienen su rasgo identitario.

Por cierto que la complejidad de las relaciones que se establecen en una red requieren de un “marco de acuerdo” consensuado sobre la visión, los valores, etc., que permita desarrollar el sentido de pertenencia a ese espacio, a la vez que se convierte en el texto –contenido– al cual se debe apelar en el momento de aparición de los conflictos.

Mario Rovere y María del Carmen Camargo han desarrollado un esquema conceptual que nos ayudará a comprender y a caracterizar la profundidad de esta propiedad.

| ⁷ Helio Gallardo; El hacer social y las Redes, Cap. 2. s/d.

Niveles en la construcción de la red		
Reconocer	que el otro existe, como interlocutor, aún como adversario, ▶	Aceptación
Conocer	lo que el otro hace, lo que el otro es, ▶	Interés
Co-laborar	prestar ayuda en forma esporádica, ▶	Reciprocidad
Co-operar	compartir actividades, conocimientos y recursos ▶	Solidaridad
Asociarse	sostener proyectos o iniciativas conjuntas, ▶	Confianza

Basados en el esquema anterior se podrían formular las siguientes preguntas:

- ¿Cuál fue el nivel o grado de construcción que alcanzó la red (reconocimiento, conocimiento, colaboración, cooperación, asociación)?
- ¿Con cuántos miembros de la red estableció algún nivel de colaboración, cooperación, asociación?
- ¿Con cuántos miembros de la red no estableció contacto o vínculo alguno?
- ¿Las reglas establecidas fueron adecuadas?
- ¿Qué le aportó la red a la organización?
- ¿Cuál fue el aporte de la organización a la red?
- Se produjeron cambios al interior de la organización a partir del trabajo en red?. Si fue así, ¿resultaron positivos o negativos para la organización?
- ¿Mejoraron los resultados o impactos de las acciones de la organización a partir del trabajo en red?

- ¿La organización adquirió nuevas capacidades o habilidades?
- En suma, ¿vale la pena la asociación con otros?

Dispositivos para el fortalecimiento de la Identidad

Encuentros: generan posibilidades de avanzar en el conocimiento del otro, especialmente si se comparten aprendizajes significativos que profundizan los vínculos y crean condiciones para acciones comunes.

Contactos frecuentes: a través de diferentes medios y soportes los encuentros frecuentes mantienen a las redes activas. (“Cuando estamos juntos somos asamblea, cuando estamos separados somos red”).

Visión como producción grupal: talleres, dinámica de visión compartida, de significado y sentido (“que somos, que estamos comenzando a ser, que estamos dejando de ser”).

B. MODELO OPERATIVO

Esta propiedad se relaciona con el modo de hacer y organizarse. En el caso de las redes territoriales se privilegian modelos operativos democráticos y participativos, expresados en elecciones, delegación de responsabilidades, mandatos y supervisión por parte de equipos, líderes o asambleas.

El conjunto de características que involucra este modelo organizativo pareciera hacer indispensable la presencia de un mediador o facilitador. Establecer esta presencia desde los momentos de inicio o constitución de la red, facilita la aceptación de este tipo de figura que resultará provechosa ante situaciones de conflicto.

Se exponen a continuación algunos de los aspectos que componen el modelo operativo, como algunas modalidades de interacción que se suceden en las redes. Actuando sobre los mismos se

fortalecerá la red. No pretendemos abarcar de manera exhaustiva la totalidad de su complejidad, sino mostrar algunos ejemplos.

Componentes de Integración de una Red

1. Tipos de Coordinación

Las redes no necesitan lo que se conoce en la teoría organizacional como “**unidad de mando**”, pero requieren de “**una función de coordinación**”, proporcional a la complejidad de la acción que se planteen. Esta función de coordinación está compuesta por un núcleo central al que se estima participativo que sostiene el proyecto alrededor del cual se aglutina un mayor número de actores ligados por lazos más débiles.

La coordinación puede ser ejercida por diferentes líderes o instituciones. Una condición deseable sería que ellos o ellas tengan un conocimiento pertinente y se encuentren en la mejor posición para entender la complejidad que implican las acciones en red. Pueden distinguirse al menos los siguientes tipos de coordinaciones ⁸:

- constitución de una Mesa; en la cual participa un integrante de algunas de las organizaciones que integran la Red; o bien a través de Convenios interinstitucionales firmados por un grupo de instituciones.
- integración horizontal designando representaciones temporales elegidas en
- asambleas generales.
- la legalización de un espacio de interacción adoptando una figura jurídica como por ejemplo una Asociación Civil integrada por organizaciones.

8. Documento del CENOC; “La experiencia del CENOC con Redes Temáticas”, Julio 2005.



En la coordinación de las redes surgen dificultades vinculadas al tipo de liderazgo que se ejerza. Una de ellas es la presencia de líderes y/o instituciones excesivamente preparadas, que conocen los problemas y saben como resolverlos. Esta posición produce pasividad e impide la superación de las asimetrías de poder propias de cualquier grupo heterogéneo.

Es necesario estimular al conjunto de actores para que realice los diagnósticos y genere las propuestas.

Otra de las dificultades es la existencia de métodos autoritarios para tomar decisiones o influir en ellas. Es necesario no confundir autoritarismo con el ejercicio del gobierno de la red con autoridad. La autoridad se apoya en el reconocimiento y la legitimación del poder dado por el conjunto de la red.

Una forma de contrarrestar el autoritarismo y la concentración del poder es generar prácticas democráticas que hagan posible que el poder y los recursos circulen, privilegiando el diálogo, la negociación y el respeto a las posiciones divergentes.

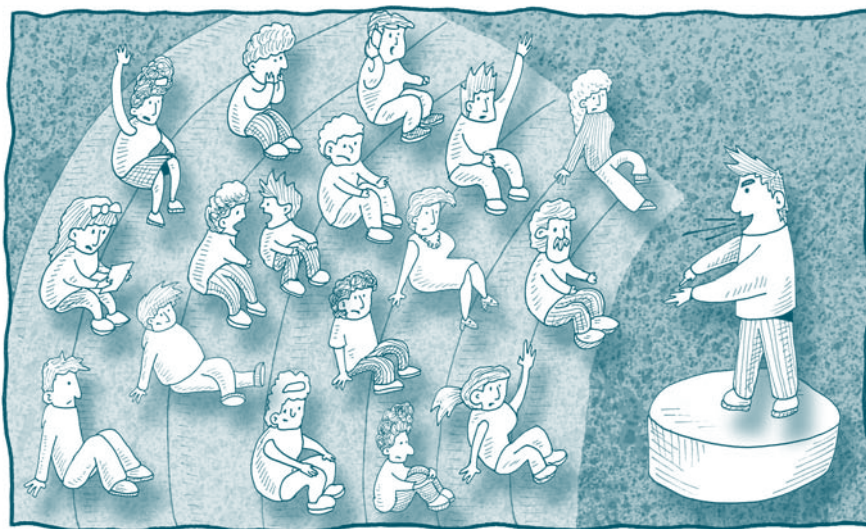
El modo de coordinación de una red es un proceso *a construir* con adecuados espacios de comunicación e interacción entre los actores.

2. Toma de decisiones

La toma de decisiones aparece en la modalidad de asociación mancomunada diferenciada en dos niveles: el *estratégico* y el *técnico*.

Mientras que el estratégico corresponde al conjunto de los actores y se construye en base a acuerdos y consensos, las decisiones técnicas pueden ser delegadas en grupos más pequeños y sus acciones validadas en las Asambleas.

De esta manera las asambleas aparecen como el espacio ideal para participar y decidir. Sin embargo una asamblea con muchos participantes y con falta de preparación puede ser el lugar propicio para la imposición de visiones no necesariamente válidas para todos.



Para llegar a la instancia de asamblea con una mejor preparación de los contenidos a resolver se aconseja que la discusión de los problemas y la elaboración de los planes de trabajo se realicen en ámbitos más pequeños; algunos denominan a estas instancias mesas o comisiones de trabajo.

Son estas mesas las que profundizan el diagnóstico y establecen las modalidades de intervención para la superación del problema o para cumplir expectativas.

3. Credibilidad y legitimación de la red en la Comunidad

Las acciones que realizan las redes se basan en la credibilidad y la legitimidad tanto hacia el interior como hacia el exterior de la red. Esta credibilidad y legitimidad deberán ratificarse en el transcurso de sus prácticas.

La transparencia con que la red realice sus acciones y la forma de establecer acciones articuladas de corto plazo son elementos que colaboran en la credibilidad de una red a nivel local.

La legitimación es un proceso más complejo y de largo plazo. La sociedad debe reconocer el trabajo de la red para que esta se legitime. Ese reconocimiento se dará en la medida en que la red permanezca activa en el territorio, desarrollando una actitud de atención permanente a las necesidades sociales, planteando soluciones inclusivas y posibles de ser alcanzadas.



En este sentido es importante observar cuán inclusiva es una red y si el espacio generado incorpora o excluye a otros actores sociales y económicos del territorio. La suma de esfuerzos traduce uno de los indicadores de legitimación y reconocimiento de la red.

4. Acuerdos Intra Redes

Las relaciones y consensos establecidos entre los diferentes actores que componen la red requieren de un “*marco de acuerdo*”

que establezca ciertas normas o reglas para su funcionamiento. Aunque estos acuerdos pueden revestir diferentes niveles de formalidad, desde el acuerdo verbal entre las partes hasta la plena formalización jurídica, es importante destacar que el objetivo último es que selle los compromisos alcanzados por la red y evite posibles conflictos. Hacerlo por escrito siempre es mejor que solamente hablarlo, ya que se evitan las dobles interpretaciones acerca de lo conversado. Para facilitar estos acuerdos puede ser pertinente pensar tanto qué cosas se pueden hacer en la red como qué cosas no se pueden hacer.

Es deseable que cada red pueda establecer el marco de acuerdo más apropiado para sí misma en función de su identidad y de las acciones que pretende desarrollar.



5. Sistematización y aprendizaje

Fortalecer una red territorial para que alcance los objetivos que se ha planteado y despliegue sus estrategias requiere sistematizar las acciones que se van realizando, hacer una revisión crítica de la experiencia y socializar la información entre todos los integrantes.

Si no se utilizan estos mecanismos generalmente se desdibujan los objetivos de la red, y no se concentran los esfuerzos en aquellos ejes con real potencial de desarrollo.

Es necesario convocar a los integrantes de la red a que discutan bajo una agenda conocida por todos previamente. Solo así podrá generarse la cultura de la sistematización, la evaluación compartida y el pensamiento reflexivo.

Las agendas de trabajo deben verse como un acuerdo mínimo que puede ser modificado y enriquecido por el diálogo durante las asambleas plenarias y en las mesas de trabajo. Estas agendas deben permitir la retroalimentación en la red.

Como ya dijéramos, estas cinco características no agotan el universo de las modalidades operativas pero sí permiten establecer rasgos propios de la organización en Red. La manera en que las redes conjuguen estos diferentes elementos que componen su modelo operativo, permitirá conocer su estructura y el modo concreto bajo el cual cada red realiza su misión.

Instrumentos para el desarrollo del Modelo de Gestión

- **Publicaciones, materiales de difusión:** dispositivos que difunden y convocan a terceros pero que también, en espejo, refuerzan la pertenencia.
- **Planificación estratégica y participativa:** análisis de la situación y proceso de formulación de cursos de acción.
- **Mapa de actores:** estáticos y dinámicos. Identificación de los

tipos de actores intervinientes en la red, identificar estos aspectos apunta a la manera de gobernabilidad que se dará.

- **Detección y de personas clave y su refuerzo:** personas que conectan por facilidades, vocación y/o pertenencia con otros campos y personas que conectan formal o informalmente los niveles de la red.
- **Facilitadores/animadores:** instrumentar nodos activos en la promoción de la red, a partir de las personas clave detectadas.
- **Mesa de acuerdos:** de carácter operativo con el desarrollo de habilidades específicas.
- **Mediación:** desarrollo de capacidades en los grupos para enfrentar, resolver y aprovechar crisis y conflictos.
- **Liderazgos rotativos:** por promover prácticas democráticas y tener un rol formativo.
- **Sistema de monitoreo de acuerdos:** fichas de registro de seguimiento.
- **Sistema de evaluación participativa del proceso**

C. PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN

Tanto la participación como la comunicación son herramientas complementarias entre sí. Dentro de la red cumplen la función de apoyar la construcción de la identidad y permitir el desarrollo del modelo de gestión representativo del conjunto.

Son además los vehículos relevantes para profundizar los vínculos entre los integrantes de la red, distribuir información, intercambiar experiencias, establecer acuerdos consensuados, etc.

Comunicación y acceso a la información

Comunicar supone la formación de un vínculo, la existencia de algún tipo de interacción. En una comunicación efectiva circula

información relevante hacia adentro y hacia fuera de la red.

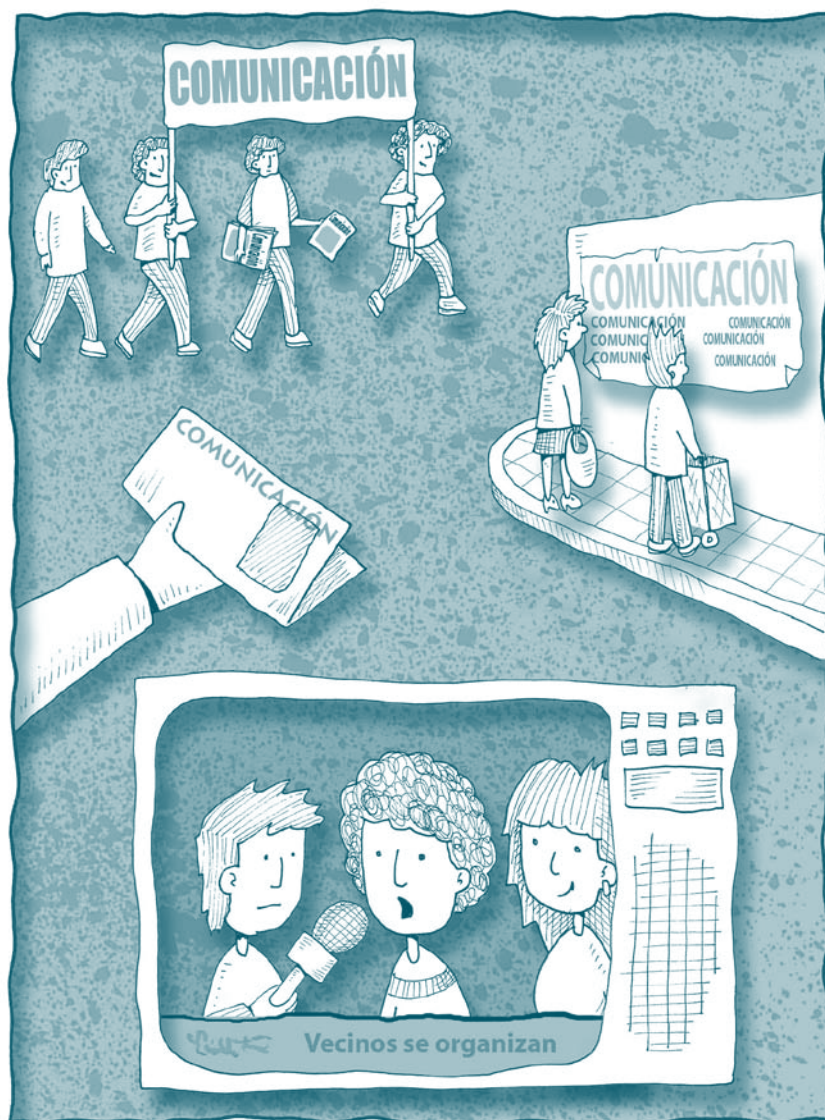
Dado que la comunicación es una dimensión presente en toda acción social, podemos afirmar, siguiendo a Yudith Gerbaldo, que atraviesa transversalmente a toda la red, ya sea en su organización interna, en los roles y funciones, en los modos de conducción, etc. Cuanto mejor sea nuestro trabajo en lo comunicativo, mayores serán las posibilidades de relacionamiento y de articulación interinstitucional y mayor será el impacto que se alcanzará⁹.

Para llevar adelante una política de comunicación es necesario que –entre otros– estén presentes algunos elementos fundamentales:

- **Un emisor de mensajes**, orientados hacia algunas temáticas específicas.
- **La decisión de proporcionarle un carácter permanente y sistemático**: que las acciones que se emprendan no sean hechos aislados sino que señalen una dirección, formen parte de una propuesta global.
- **Aspirar al posicionamiento y logro de la visibilidad pública de la organización**, instrumentando las acciones y estrategias necesarias para tales fines.

Información y comunicación forman parte de una misma moneda, pero no son lo mismo. La información es dato y la comunicación relación social. Los ciudadanos informados están mejor equipados para aprovechar oportunidades, lograr la provisión de servicios, ejercer sus derechos, negociar efectivamente y responsabilizarse y responsabilizar a actores estatales y no estatales. Sin información relevante, oportuna, y presentada en formatos que se puedan entender, es imposible que las personas, las organizaciones y las redes emprendan acciones efectivas.

9. CENOC, PCAD; libro 4 “Comunicación. La comunicación en las organizaciones comunitarias”, Gerbaldo, Yudith



Es necesario monitorear la llegada y comprensión de la información para establecer sistemas de feedback que mejoren las relaciones de la red y generen sinergia. Las preguntas a realizarse para ello, pueden ser:

- ¿Qué les llega?
- ¿Cuáles son los canales por los que circula la información?
- ¿Se han determinado claramente los sistemas de información que realmente son utilizados en los distintos espacios de trabajo?

Un aspecto relevante en la gestión de redes con respecto al área de la información es el establecimiento de mecanismos de **rendición de cuentas**. Este mecanismo permite al conjunto de los actores recibir información relevante y participar en la evaluación de lo actuado.

Rendir cuentas ¹⁰ supone informar sobre las acciones realizadas y sobre las decisiones tomadas. En este sentido, “tener las cuentas claras y rendir cuentas” son elementos fundamentales para que una red funcione correctamente.

La rendición de cuentas puede realizarse mediante informes que resuman la situación de la organización en un momento dado. La coordinación de la red debería hacer periódicamente informes técnicos y económicos. Dicho informe permitirá saber cómo se usó el dinero, los materiales, los servicios permitiendo conocer los resultados de las gestiones realizadas. Conocer los resultados permitirá tomar decisiones en forma conjunta ¹¹.

La sistematización de lo realizado es un instrumento que cumple funciones similares, en términos evaluativos y de proyección, a la rendición de cuentas.

Se deberán diseñar mecanismos de comunicación, apelando a todos los elementos al alcance. Entre las herramientas de comunicación aplicables encontramos:

- Informes de reuniones.
- Boletines internos, circulares.
- Asambleas.
- Reuniones de información.
- Cartelera y periódicos murales.
- Tecnologías Informáticas: Intranet / Internet / Correo electrónico.

10. PCAD, CENOC, “Las cuentas claras”.

11. PAD, CENOC, Módulo de Autoevaluación.

Participación

Participar en las decisiones que afectan a la vida cotidiana es una necesidad humana y un derecho cuyo ejercicio incide en el crecimiento individual y social: tanto en el desarrollo como persona (lo original y distintivo de cada individuo) como en su capacidad para “hacer cultura”, transformando las formas de convivencia y de relación social.

Podemos establecer a grandes rasgos tres modos de participación:

Informativa

Compartir **información** es el primer paso en el proceso de participación, sin embargo no conlleva la obligación de aceptar aportes y alterar el proceso de toma de decisiones y sus resultados.

Consultiva

La **consulta**, que supone necesariamente el compartir información, implica que de manera deliberada se solicitan opiniones que serán tenidas en cuenta a la hora de tomar las decisiones. Cuando se desarrolla un proceso de consulta es necesario que los temas a consultar puedan estar sujetos a modificaciones, si no fuera así la consulta se transforma en un “como sí”. Sin embargo la decisión sigue siendo responsabilidad del grupo coordinador y no de la Asamblea o de los consultados.

Decisional

La participación decisional es el nivel mayor de participación. El espacio privilegiado para cerrar procesos de participación decisional son las Asambleas. Es allí donde el conjunto de la red toma las decisiones de nivel estratégico, se compromete con ellas y asume responsabilidades. Es también el espacio en el que se rectifican o ratifican las acciones operativas llevadas adelante por la Coordinación o los Equipos de trabajo.

	Modalidades de participación		
	Informativa	Consultiva	Decisional
Descripción de la participación	Los directivos o responsables ofrecen información a los integrantes de la red sobre temas que ellos deciden.	Se solicita la opinión de los integrantes de la red y se tiene en cuenta sus opiniones.	Se alcanzan acuerdos. Implica la toma de decisiones conjunta y compartida.
Modalidad de interacción	No hay retroalimentación sistemática. La relación se establece en un solo sentido.	Retroalimentación a partir de la difusión de los resultados. Relación en dos sentidos.	Negociación y colaboración en la toma de decisiones. Relación de asociación.
Rol de los participantes	Participan como receptores.	Participa como beneficiario de las acciones de la red.	Participa como socio.
Grado de involucramiento	Pasivo.	Pasivo, con cierta influencia si se tienen en cuenta las opiniones.	Influencia, decisión y responsabilidad.

En el proceso de fortalecimiento de las redes territoriales suelen usarse las tres formas según la acción a desarrollar de qué se trate. Sin embargo, es la participación en la toma de decisiones la que afecta e involucra a los actores en el control de la ejecución y mantenimiento en el tiempo de las acciones que se deciden por consenso.

La participación en la toma de decisiones se convierte así en una herramienta de inclusión social.

Para sintetizar operativamente lo expresado hasta aquí y realizar un monitoreo permanente del proceso de participación, es importante detenernos en los siguientes interrogantes:

¿Quién participa?	Es frecuente que las organizaciones reproduzcan el modelo conocido de concentración de poder: unos pocos que tienen información, piensan y deciden y la gran mayoría simplemente actúa en la implementación de las decisiones.	Se solicita la opinión de los Será necesario: • Promover espacios de igualdad donde todos los actores puedan intervenir desde sus capacidades y habilidades. • Garantizar el acceso a la información de todos los integrantes de la red.
¿Cómo se toman las decisiones?	No hay retroalimentación Si los procesos de toma de decisiones están concentrados en una minoría que selecciona la información y procesa las opiniones, la participación es nominal.	Es necesario: • Permitir espacios de reflexión de grupos pequeños antes de llegar a las asambleas de toma de decisión. Las grandes asambleas y votaciones generalmente no reúnen las condiciones mínimas de manejo de información o de tiempo de reflexión como para permitir una participación real y funcionan de esta manera, como instrumento de participación nominal. • Establecer niveles de decisiones operativas consensuadas que faciliten la operación.
¿En qué áreas o ámbitos se permite la participación?	Generalmente se abren espacios de participación en la fase de implementación de un proyecto. Rara vez se produce en etapas de definición de las decisiones políticas como los objetivos institucionales, las estrategias generales y las evaluaciones.	Es necesario: • Establecer aquellos aspectos de la red considerados estratégicos y cuyas decisiones competen al conjunto (asamblea). • Definir mecanismos de delegación para grupos integrados por varias organizaciones que lleven adelante los aspectos operativos del proyecto que se definan (mesa de gestión, mesa técnica, comisiones)
¿Cómo se motiva la participación?	Ante la falta de participación suele responsabilizarse al “no participante” de falta de compromiso, desinterés, etc.	Es necesario: Realizar encuestas de necesidades y expectativas entre los actores de la red. A partir de sus resultados elaborar mensajes claros e incluyentes para incentivar la participación.

A modo de síntesis metodológica

Sintetizando la propuesta metodológica diremos que:

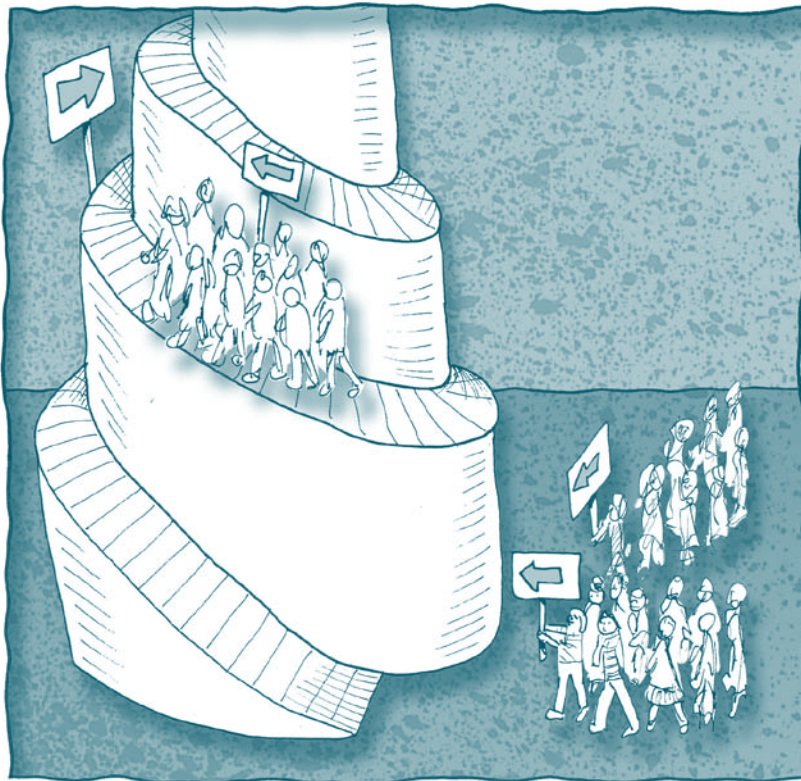
El desarrollo y fortalecimiento de una red territorial se produce alrededor de la tarea que los convoca. Sin el marco de una acción concreta a desarrollar las redes corren el riesgo de debilitarse y desaparecer.

- Los actores sociales que integran una red territorial deben explicitar su misión, objetivos y valores com-

partidos. Estos conceptos les permitirán enmarcar la **identidad** y darle una dirección clara a sus acciones.

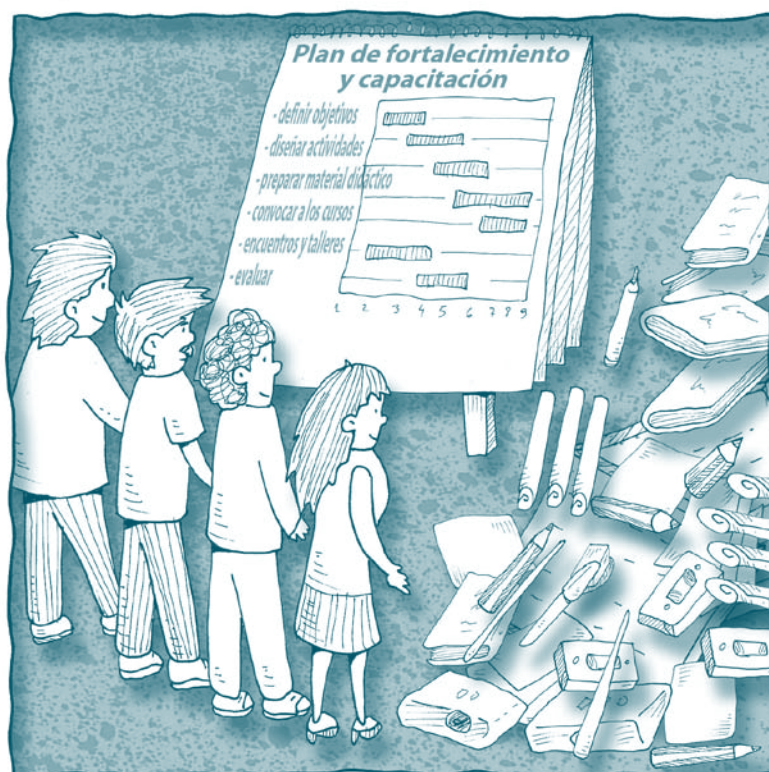
- La comunicación permanente será el instrumento que permitirá que la información relevante esté al alcance de todos los actores que intervienen.
- La participación se convierte en la dinámica necesaria para que todos los integrantes de la red establezcan por consenso la identidad del espacio que constituyen, el sentido de sus acciones y el monitoreo de las mismas, desde lo cual establecerán relaciones con el entorno.
- El modelo de operación que defina la red para su funcionamiento mostrará, en la práctica, el modelo asumido por la red.

El fortalecimiento de una red, por lo tanto, no es un proceso lineal sino una espiral ascendente que se retroalimenta como producto de los aprendizajes.



En tanto el evento movilizador se convierte en proyecto cuando se introduce la planificación (*diagnóstico de situación, establecimiento de estrategias articuladas, determinación de objetivos, identificación de recursos necesarios, programación de actividades, establecimiento de un presupuesto, formación de equipos de trabajo, instancias de monitoreo y evaluación*), la configuración organizativa de red y su fortalecimiento no existe donde no hay comunicación y participación. Estos dos factores son decisivos para la construcción de una identidad común y un modelo operativo democrático, inclusivo y efectivo.

Es tan importante planificar el proyecto como planificar el fortalecimiento de la red como tal. La importancia brindada al fortalecimiento se refleja en los recursos asignados a la capacitación y formación.



ANEXO I

Algunos aspectos que parecen estar presentes en experiencias de trabajo asociado a nivel territorial

1. La creación de un equipo colectivo que reúne a los representantes de las organizaciones comunitarias del territorio que se trate, con disposición a trabajar juntas.
2. Los líderes naturales suelen ser puntales de esa estructura fundamentalmente por su capacidad de convocatoria y la confianza depositada en ellos por diferentes actores sociales.
3. Forman parte de ese equipo colectivo también personas que representan a otros actores sociales: la directora de la escuela; el director del centro de salud; comerciantes, etc..



4. Se respetan y tienen en cuenta la historia, las tradiciones culturales, los idiomas y sus formas de expresión.
5. Cuentan con un lugar de reunión específico dentro del territorio.
6. Disponen de un mínimo de recursos propios para comenzar sus actividades y muchas veces son los propios integrantes de la red los que los proveen.
7. La convocatoria a las primeras reuniones parte de las necesidades expresadas por integrantes del conjunto.
8. Inicialmente relevan la situación del conjunto y la comunidad y los recursos con los que cuentan –materiales y humanos–. Incluso se manejan con pequeñas encuestas para indagar con qué y quiénes pueden contar.
9. Ordenan y priorizan la resolución de los problemas de acuerdo a los recursos y a la factibilidad social, económica, institucional y política con la que cuentan.
10. Estimulan la iniciativa del conjunto de la comunidad, no solo la de los integrantes de la red.
11. Integran vía otros mecanismos de consulta a los actores que no están presentes y son relevantes: visitas, envío de los materiales producidos y las decisiones tomadas en las Asambleas y grupos de trabajo, utilización de las carteleras de las organizaciones miembro y no miembro de la red para difundir sus propósitos, acciones y calendarios de encuentro.
12. Los miembros de la red se escuchan entre sí y a la gente de la comunidad y toman en cuenta sus opiniones.
13. Han impulsado acciones apoyadas en la propia iniciativa del conjunto de la localidad. Esta actitud rompe con la cultura “de arriba hacia abajo” para construir un proceso de “abajo hacia arriba”.
14. Establecieron un plan único de trabajo para el territorio y evaluaron la marcha y los resultados que se van alcanzando.

ANEXO II

Herramientas metodológicas

Se enumeran a continuación diferentes herramientas metodológicas utilizadas por las consultoras seleccionadas para implementar planes de fortalecimiento de las redes territoriales. Estas herramientas pueden ser aplicadas indistintamente siempre que permitan abordar los ejes planteados y transformar el evento movilizador en proyecto.

.....

CASACIDN

- Diagnóstico social y participativo.
- Dimensión motivacional de la red y detección de sus capacidades.
- Organización Interna de la Red. Constitución y Consolidación.
- Planeamiento estratégico.
- Capacitación en nuevos modelos de gestión en las organizaciones sociales

.....

FEDEM

- Educación Popular
- Investigación - Acción
- Planificación Estratégica (Autodiagnóstico, Diagnóstico Inter subjetivo, Planificación Operativa, Evaluación Participante, etc.).
- Sistematización.

.....

EDUCAR

- Diagnóstico.

- Búsqueda de una visión en común.
- Elaboración de estrategias conjuntas.
- Apertura de Espacios de interacción.
- Ejecución de planes de trabajo.
- Seguimiento.
- Sistematización de las acciones.

.....

LA CHOZA

- Encuentros – Capacitaciones.
- Talleres y asistencia técnica.

.....

FUNDACIÓN PRO VIVIENDA SOCIAL (FPVS)

- Comunicación.
- Participación.
- Construcción de consenso.
- Aporte de recursos técnicos legales.
- Seguimiento, monitoreo y sistematización de las acciones desarrolladas.

.....

INPADES

- Promoción de la red con firma de convenio.
- Sensibilización: organización de entrevistas y elección consensuada de los miembros que intervendrán de cada organización.
- Intercambio entre actores de cada una de las asociaciones que integran la Red.
- Diagnóstico y caracterización de la red.

- Definición de necesidades de asistencia técnica y diseño de circuitos de productos.
- Elaboración de planes de desarrollo de la red.
- Implementación y Seguimiento de las acciones.

.....

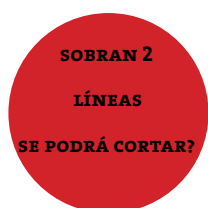
FOC

- Planificación participativa.
- Asistencia técnica y capacitación que le permite trabajar los siguientes aspectos:
- Construcción de Identidad.
- Liderazgo.
- Negociación y Resolución de conflictos.
- Armado de redes y espacios asociativos.
- Alianzas.
- Comunicación.
- Elaboración de proyectos.
- Gestión Institucional.
- Valores.
- Capacitación sistemática y asistemática.

.....

SEHAS

- Encuentros.
- Capacitación.
- Refuerzo de la Identidad de las Redes.
- Planificación Estratégica.
- Herramientas jurídicas y legales como reaseguro de acuerdos y participación.



ANEXO III

Como resultado de la observación y registro realizados en las Jornadas del 6 y 7 de junio de 2006, correspondientes al SEMINARIO INTERNO, se ha efectuado un análisis del material y las exposiciones presentadas por las instituciones participantes, en referencia a los dos productos ¹² esperados del mencionado Seminario:

I. Informe sobre la metodología aplicada en sus intervenciones con redes

II. Evaluación diagnóstica sobre las redes con las que trabajan

A su vez, a los fines de uniformar el análisis, cada producto se ha desagregado en los siguientes ítems:

Informe sobre la metodología aplicada en sus intervenciones con redes

- Conformación
- Metodología de Intervención
- Instrumentos

Evaluación diagnóstica sobre las redes con las que trabajan

- Demandas identificadas de las Redes

El informe procura reflejar en qué medida se ha obtenido la información esperada por parte de cada Institución, evidenciando en lo posible la insuficiencia o carencia de alguno de los aportes requeridos para el alcance de una síntesis consolidada de ambos productos, ante lo cual, será necesario solicitar el envío de la información para poder proceder a la consolidación de metodologías y diagnósticos.

Buenos Aires, 15 de junio de 2006 | Lic. Juan J. Tramezzani | Consultor

¹² Material entregado en el Seminario, "Puesta en marcha Proyecto Donación del BM al CENOC-CNPS, primeras dos actividades correspondientes al objetivo específico a).

CASACDN

I. Informe sobre la metodología aplicada en sus intervenciones con redes

Conformación

Federación de organizaciones no gubernamentales constituida por las siguientes organizaciones:

Abuelas de Plaza de Mayo, Asociación Cristiana de Jóvenes, Asociación Igualdad de Derechos, UMA, FAT, Sociedad Argentina de Pediatría (SAP), CIRSA, Asociación de Abogados de Buenos Aires (AABA), FAT, FUNDAPART, La Casona de los Barriletes, CEDEM, CELIJ, SCOUTS de Argentina, Asociación Lihuen, APLICA, Estudios y Proyectos, Colegio de Psicoanalistas, CESPEDH, Red RAZONAR, Redes de Apoyo en las provincias argentinas: Córdoba, San Juan Jujuy, Misiones, Corrientes y Neuquén.

Metodología de intervención

Objetivos de la intervención

- Capacitar a las organizaciones para vincularse por medio de sus capacidades articulando esfuerzos para presentar demandas o solicitudes a través de redes.
- Fortalecer y consolidar la red territorial, sean éstas formales o informales, compuestas por organizaciones civiles, organismos gubernamentales y grupos comunitarios.
- Acercar a la Red y las organizaciones que la integran elementos conceptuales y metodológicos que contribuyan al diseño y a la aplicación de las más apropiadas estrategias para el trabajo con la población objetivo y el núcleo temático que las vincula como tal.
- Capacitar a las organizaciones para vincularse por medio de sus capacidades articulando esfuerzos para presentar demandas o solicitudes a través de redes.

- Fortalecer y consolidar la red territorial , sean éstas formales o informales compuestas por organizaciones civiles, organismos gubernamentales y grupos comunitarios.
- Acercar a la Red y las organizaciones que la integran elementos conceptuales y metodológicos que contribuyan al diseño y a la aplicación de las más apropiadas estrategias para el trabajo con la población objetivo y el núcleo temático que las vincula como tal.

Estrategia de intervención

- propiciar el diálogo, el debate, la adopción de actitudes de consenso, intentando que cada organización recupere las experiencias de trabajo de su área de influencia (nacional, provincial, municipal o comunitaria), en diversos contextos con el objeto que puedan relacionar los elementos conceptuales y metodológicos con los instrumentos que se irán presentando a lo largo de los encuentros.
- A partir de la incorporación de esta información trabajaremos la identificación de limitaciones y dificultades y los procesos de resolución de los mismos, en forma integrada, donde los propios actores que puedan redefinirse y diseñar sus estrategias de inserción, articulación, planificación, comunicación, capacitación y de gestión para canalizar las demandas del contexto.

Instrumentos

Desarrollo de un PROGRAMA de CAPACITACIÓN conformado por MODULOS temáticos:

MÓDULO 1	Diagnóstico social y participativo. Dimensión motivacional de la red y detección de sus capacidades.
MÓDULO 2	Organización Interna de la Red. Constitución y Consolidación.
MÓDULO 3	Introducción al planeamiento estratégico.
MÓDULO 4	Nuevos modelos de gestión en las organizaciones sociales.
MÓDULO 5	Demandas y solicitudes a través de las Redes.

II. Evaluación diagnóstica sobre las redes con las que trabajan

Demandas identificadas de las redes

Referentes al fortalecimiento institucional y de gestión

- Ausencia de instrumentos para lograr un modelo de organización adecuado para la red.
- Imposibilidad de dividir eficientemente las tareas evitando la superposición y optimizando las instancias de articulación y coordinación.
- Mejorar el sistema de derivaciones entre las organizaciones integrantes para que sean efectivas para la población objetivo.
- Necesidad de unificar criterios para la resolución de conflictos.
- Necesidad de sumar nuevos actores, para impedir una estructura cerrada y poco dinámica.
- Necesidad de desarrollar instrumentos que permitan gestionar en forma eficiente desde la organización en red.
- Capacitación para establecer sistemas eficientes de

recursos humanos a partir de la solidaridad y el asociativismo.

- Necesidad de fortalecer la red para su sustentabilidad en el tiempo, desarrollando el compromiso social de sus integrantes.

Referentes al fortalecimiento institucional y de gestión

- Necesidad de fortalecer la red para su sustentabilidad en el tiempo, desarrollando el compromiso social de sus integrantes.
- Dificultades para lograr sistemas de financiamiento para las organizaciones y la red.
- Optimizar los mecanismos para lograr la legitimización de la red, tanto como actor social que incide en la realidad, como en el fortalecimiento institucional que permita acciones asociativas más complejas.
- Dificultades en transmitir la experiencia de la red al interior de las organizaciones miembro.
- Incertidumbre en la construcción de un trabajo coordinado y complementario entre organizaciones gubernamentales y no gubernamentales socializando la información y fortaleciendo los mecanismos democráticos en la toma de decisiones

Referentes al Fortalecimiento Temático

- No hay difusión ni concientización de la CIDN por parte de los actores involucrados del nuevo sistema de protección de derechos: estado, sociedad civil, familias y comunidad.
- Desconocimiento de la nueva legislación tanto nacional como local y su articulación.
- Incertidumbre en el rol de los diferentes actores en el

desempeño para la aplicación del nuevo sistema de protección integral

- Incertidumbre en como se va a financiar el nuevo sistema.
- Incertidumbre de cuales son los procedimientos, circuitos y la forma de gestión estatal y organizacional.
- Ausencia de instrumentos facilitadores para el nuevo modelo de gestión.

.....

FEDEM

I. Informe sobre la metodología aplicada en sus intervenciones con redes

Conformación

FEDEM (Federación de Entidades No Gubernamentales de Niñez y Adolescencia) integrante de la alianza RED PROTAGONISTAS PARA UNA NUEVA CIUDADANIA integrada también por Fundación IOPPS de San Juan; Asociación Civil El Alba de La Rioja y Fundación Psicólogos sin Fronteras de San Luis.

Metodología de intervención

Entendiendo por RED un colectivo organizacional integrado por diversas organizaciones formales o informales, públicas o privadas, delimitado por algún aspecto común en el cuál se reconocen diversos modos de vinculación y a través del cuál circulan diversos tipos de recursos (técnicos, metodológicos, informaciones, etc.).

La metodología en cada ocasión implica aplicación de herramientas de:

- a) Educación Popular.
- b) Investigación acción.

c) Planificación estratégica y en las ocasiones que se puede.

d) Sistematización; ya que son las herramientas que mejores resultados nos han dado a lo largo del tiempo.

Instrumentos

Los instrumentos a utilizar serán los siguientes.

- Educación Popular.
- Planificación estratégica (Autodiagnóstico, Diagnóstico inter-subjetivo, Planificación Operativa, Evaluación participante, etc.)
- Sistematización.

II. Evaluación diagnóstica sobre las redes con las que trabajan

Demandas identificadas de las redes

Se podría resumir que la situación por la que atraviesan las organizaciones de la Sociedad Civil y las redes que las integran ya sean exclusivas del sector o intersectoriales se manifiestan en:

- Crecimiento desproporcionado y anárquico
- Visualización de falta de voluntad desde los gobernantes para contar con la opinión y la decisión de las organizaciones de la sociedad civil en el diseño de las políticas públicas
- Reproducción de dirigentes y líderes poco democráticos
- Fragmentación generalizada de las fuerzas sociales
- Crisis persistente en los espacios de representatividad
- Dificultades en el manejo del poder

- Crisis cíclicas en torno a los flujos del financiamiento
- Los consejos intersectoriales de políticas públicas, no han proporcionado asesoramiento técnico, capacitación y acompañamiento efectivo a las organizaciones que lo integran
- El flujo de información y comunicación ha sido otro inconveniente serio al momento de captar, comprometer y sostener las organizaciones en el seno de las redes.

.....

EDUCAR

I. Informe sobre la metodología aplicada en sus intervenciones con redes

Conformación

Red Familias

San Miguel de Tucumán - Capital, Zona Este

Red Intersectorial por una Infancia Saludable

La Cocha, - Tucumán-Sur de la Provincia

Red Eco ambiental

San Fernando del Valle de Catamarca-Capital

Red Intersectorial

San Miguel de Tucumán - Capital, Zona Sudoeste

Metodología de intervención

IAP – INVESTIGACIÓN – ACCIÓN PARTICIPATIVA

- Trabaja desde la indagación, recolección de datos y su correspondiente acción en terreno, con retroalimentación, participación de la mayor cantidad posible de actores que se comprometen en procesos renovadores.

- Promueve que la comunidad trabaje en talleres de análisis de su propia realidad, sistematice la información, aprenda a priorizar sus problemas, realice programaciones participativas y asuma compromisos para concretarlas.
- Apunta a afianzar valores socialmente deseables, transformando comportamientos, costumbres, actitudes, mejorando las relaciones sociales e incluso modificando las reglas de funcionamiento institucional o comunitario.
- Rescata el valor de lo construido para uno mismo, sobre la base del propio conocimiento y compromiso con las acciones de mejora asumidas.
- Ofrece la posibilidad de formarse en una cultura valorativa que retroalimenta periódicamente y redirecciona las acciones para centrarlas en los objetivos comunes.

Enfoque sistémico transversal en el proceso de intervención

- En el marco de procesos culturales que tienden a atomizar las percepciones de la realidad (global, local y personal), este enfoque permite abordajes que ayudan a que las organizaciones y las personas puedan verse a sí mismas como formando parte de estructuras complejas, que mantienen entre sí una trama y dinámica de relaciones, que las afectan mutuamente.
- Entrena en habilidades para observar e identificar redes de comunicación, mensajes que transmiten y modos en que impactan, para mantener o modificar ciertos aspectos de la realidad.
- Ayuda a que la comunidad misma pueda verse funcionando como un todo y a la vez como parte de otras estructuras.
- Promueve el aprendizaje de habilidades sociales ten-

dientes a mejorar las relaciones hacia adentro y hacia fuera de los sub sistemas en que las organizaciones y personas interactúan.

- Permite aprender a realizar programaciones que superan la segmentación y en este sentido, trascienden lo estrictamente local, mejorando las posibilidades de utilización de recursos propios o externos y el impacto de las propuestas de acción.

Instrumentos

Diagnóstico

Se investigaron y analizaron los problemas de la realidad local, procediendo luego a la elección de uno, realizando la priorización e identificación como análisis situacional. Recogimos antecedentes, registros, información y conocimientos que los actores involucrados fueron capaces de aportar. Trabajamos las barreras culturales, conflictos y obstáculos existentes.

Visión

Se trabajó la visión de la totalidad de actores, intentando la apertura a todos los puntos de vista existentes en torno a las problemáticas y diagnóstico definidos.

Estrategias

Se recogieron posibles propuestas y estrategias que surgieron de las propias actividades participativas.

Espacios de interacción

Se abrieron espacios de reflexión, debate y negociación entre todos los actores y sectores involucrados. La construcción colectiva fue democrática y abierta.

Acciones

Posteriormente se diseñaron líneas de acción, donde los actores se posicionaron en roles y espacios para ser autogestores del proceso.

Ejecución

Se ejecutaron Planes de Trabajo, Líneas Estratégicas, Operativas y Actividades Planificadas, abriendo espacios para lograr un nuevo ciclo de detección de problemas y objetivos alcanzables.

Seguimiento

Se conformaron Mesas de Coordinación y Seguimiento, con la participación interactoral, para monitorear y evaluar el proceso, reorientando acciones.

La frecuencia de los encuentros fue mensual o bimestral.

Sistematización

Se sistematizó el proceso y los resultados obtenidos.

II. Evaluación diagnóstica sobre las redes con las que trabajan

Demandas identificadas de las redes

Red Familias

- Construcción de poder al interior de la Red, a raíz de los posicionamientos políticos de algunos miembros.
- Escasa articulación con los niveles decisorios.
- Falta de legitimación y visualización de las acciones, mediante un plan de comunicación a la comunidad.

Red Intersectorial por una Infancia Saludable

- No formalización actual.
- Escasa capacidad para la gestión de recursos.

Red Eco ambiental

- Vínculos intra - red que se encuentran en proceso de consolidación

Red Intersectorial

- Escasa comunicación y representatividad con los niveles decisorios.
- No formalización.

.....

LA CHOZA

I. Informe sobre la metodología aplicada en sus intervenciones con redes

Conformación

RED FORMOSA	9 Instituciones
RED CHACO	7 Instituciones
RED CURUZU CUATIA - CORRIENTES	19 Instituciones
RED ESQUINA - CORRIENTES	14 Instituciones

Metodología de intervención

Planteamos una metodología de intervención meramente **participativa**, basada en la construcción de consensos y la realización de acuerdos con todos los actores involucrados.

Buscando el fortalecimiento de las redes potenciando los recursos que poseen los nodos (organizaciones o grupos) y creando alternativas novedosas para la resolución de problemas o la satisfacción de necesidades. Se trata de ir más allá de la coordinación y lograr trabajo en red: esto implica disponer de un soporte donde las instituciones rearticulan sus recursos y acciones en función de las necesidades y demandas.

Instrumentos

¿Cómo se llevará adelante?

Mediante:

Momentos de encuentros / capacitaciones: Talleres y Asistencia Técnica específica, de acuerdo a las necesidades puntuales que planteen las organizaciones o grupos.

Recursos Humanos:

4 facilitadores técnicos y 1 coordinador.

Tiempo:

Durante los cinco meses se plantean cinco encuentros / capacitaciones con cada una de las redes y asistencia técnica en función a la demanda de cada nodo.

II- Evaluación diagnóstica sobre las redes con las que trabajan

Demandas identificadas de las redes

(Esta propuesto en el plan de trabajo, profundizar desde la visión de los actores la situación actual de cada una de las redes).

Algunos aspectos que surgen del análisis:

- Son redes incipientes sin experiencia de trabajo sistemático, sino que trabajan de manera puntual sobre emergentes.
- Algunas no tienen definidos sus objetivos y no tienen una función determinada.
- Son formales porque están dentro de un marco institucionalizado pero a la vez no se encuentran organizadas.
- Presentan, generalmente, estructura jerárquica.
- El tipo o modelo de gestión de las redes son:
- **De gestión institucional**, tanto gubernamental como no gubernamental y con algún tipo de participación comunitaria (Red Chaco y Formosa).

De gestión asociada (co-gestión) entre instituciones gubernamentales o no-gubernamentales y las organizaciones comunitarias, estableciendo una fuerte vinculación entre Estado y Sociedad (Red Curuzú y Desarrollo Rural de Esquina).

.....

FPVS

I. Informe sobre la metodología aplicada en sus intervenciones con redes

Conformación

Redes territoriales

- Comunidad Organizada
- Red Solidaria
- Unión de Vecinos en Acción (UVA)
- Unión por los Vecinos (UPV)
- La Huella
- El Surco

Territorio

- Tercer cordón del Gran Buenos Aires Moreno – Cuartel V
- Población estimada: 50.000 habitantes
- Carencia de infraestructura básica
- Tasa del desempleo del 50%
- Grupos familiares numerosos y jóvenes

Metodología de intervención

- Concebimos la Red como agente de cambio, promotor

de acción colectiva.

- Creemos en la transferencia de capacidad operativa a la comunidad (“Si la comunidad lo puede hacer, nosotros no lo hacemos”).
- Partimos de la recuperación de experiencias positivas para construir confianza.
- Promovemos acciones tendientes a un cambio cultural.
- Orientamos nuestro trabajo hacia una cultura de colaboración a través del fortalecimiento del tejido social existente en el territorio.

Evento movilizador

Es aquel evento que tiene capacidad de incentivar y articular distintos intereses poniendo en juego activos sociales y económicos. Además, debe ser una causa socialmente reconocida capaz de despertar el compromiso de diversos actores dispuestos a invertir sus recursos en estos temas.

- Es un proyecto concreto.
- De gran escala.
- Genera acción colectiva.
- De largo plazo.
- Es inclusivo.
- Aglutina a actores de diferentes sectores.
- Requiere que todos comprometan sus recursos.
- Criterios de factibilidad.

Criterios de factibilidad requeridos para transformar el evento movilizador en proyecto

- Socio – organizativa.

- Económico – financiera.
- Técnica.
- Institucional/Política.

Es indispensable que estas factibilidades converjan en el tiempo del proyecto.

Instrumentos

Herramientas:

- Comunicación.
- Participación.
- Construcción de consenso.
- Técnico-Legales.
- Seguimiento y monitoreo (Relevamientos continuos).

II. Evaluación diagnóstica sobre las redes con las que trabajan

Demandas identificadas de las redes

(No ha sido especificado este punto).

.....

INPADES

I. Informe sobre la metodología aplicada en sus intervenciones con redes

Conformación

- RED NUEVO MILENIO
- RED PARA EL DESARROLLO HUMANO DE LA PATAGONIA SUR

- RED DE AGROTURISMO DEL VALLE

Metodología de intervención

Diagnóstico

- Análisis de escenarios
- Objetivos de la red
- Fortalezas y debilidades
- Plan de acción

Ejecución

- Definición conjunta del plan de desarrollo
- Asistencia técnica puntual

Evaluación y monitoreo

- Participación y Decisión compartida
- Respeto a los tiempos y modalidades de los grupos

Instrumentos

I. Promoción

Se presenta la metodología a las organizaciones que integran la Red

Se firma convenio.

II. Sensibilización

Organización de entrevistas y elección consensuada de los miembros de cada asociación que serán los referentes.

Capacitación a través de talleres a definir con cada red. La capacitación podría ejecutarse en dos instancias una por asociación y otra por red.

III. Intercambio

Reunión de intercambio entre actores de cada una de las asociaciones que integran la Red, (al inicio y al finalizar el proyecto).

IV. Diagnóstico

Caracterización de la red, definición de necesidad de asistencia técnica, diseños de circuitos de productos.

V. Elaboración de planes de desarrollo de la red

Tomando como referencia las informaciones, las reuniones de intercambio, los diagnósticos, y el apoyo técnico se elabora un Plan de desarrollo para la red.

A partir de este intercambio se diseña un Documento de Trabajo de prestación de Servicios.

Posibilidad de ejecutar en esta etapa un taller para preparación de interpretes de Agroturismo, para que sirvan de apoyo a las actividades del grupo.(con los hijos de los emprendedores y los egresados de las escuelas agrotécnicas.)

VI. Implementación y seguimiento

Se brindara apoyo técnico y monitoreo como actividad continua.

II. Evaluación diagnóstica sobre las redes con las que trabajan

Demandas identificadas de las redes

(No ha sido especificado este punto.)

FOC

I. Informe sobre la metodología aplicada en sus intervenciones con redes

Conformación redes

RECOSUR: Red del Conurbano bonaerense

Red de Jóvenes unidos

COENFO: Confederación de entidades de fomento

Federación de cooperadoras escolares de Lomas de Zamora

Metodología de intervención

Viabilidad Inicial

Conocernos y consolidarnos como grupo.

- Primera etapa de constitución de espacios de comunicación e intercambio de temores, información y experiencias.
- Se caracteriza por la formación y promoción de un “grupo motor”.

Planificación Local

Definir nuestro plan de acción

- Constitución de espacios de articulación.
- Toma de decisiones.
- Definición del Proyecto a implementar.
- Puesta en práctica del proyecto.

Articulación Gestión Local

Desarrollo de un compromiso a largo plazo.

- Consolidación del espacio asociativo.

- Interacción e intercambio con otros actores relevantes.
- Conformación de Alianzas Intersectoriales.
- Proyección hacia la incidencia en políticas públicas.

Instrumentos

Asistencia Técnica

- Construcción de Identidad
- Liderazgo
- Negociación y Resolución de conflictos
- Armado de redes y espacios asociativos
- Alianzas
- Comunicación
- Elaboración de proyectos
- Gestión institucional
- Valores

Capacitación

- Capacitación Sistemática
- Capacitación Asistemática

II. Evaluación diagnóstica sobre las redes con las que trabajan

Demandas identificadas de las redes

(No ha sido especificado este punto.)

SEHAS

I. Informe sobre la metodología aplicada en sus intervenciones con redes

Conformación

- Unión de organizaciones de base para los derechos sociales.
- Espacio de intercambio y acción conjunta de organizaciones de base.
- Mesa de trabajo de Villa de María de Río Seco.
- Espacio multiactoral de Malvinas Argentinas.
- Red Sur Este.
- Red de organizaciones e instituciones de la zona sur – ROIZOSUR.
- Red de Jóvenes “La Generación”.
- Red de Jóvenes “Unidos por el futuro”.
- Asociación civil por el futuro.
- Red de organizaciones del Este por el agua.
- Red de organizaciones de base de 21 barrios de Reconquista.

Metodología de intervención

- Protagonismo activo
- Respeto por los procesos
- Mirada integral de la realidad
- Fortalecimiento específico de las organizaciones de base para fomentar la “Horizontalidad”
- Abordaje de “Proyectos en marcha”:

Participar participando.

Decidir decidiendo.

Aprender haciendo.

- Relacionamiento basado en:
 - Respeto.
 - Cooperación.
 - Solidaridad.
 - Construcción colectiva.
- Articulación con Actores:
- Primero se definen LINEAS.
- Luego se definen COMISIONES.

Instrumentos

- Enfoque de Desarrollo Local
- Economía No Formal
- Encuentros
- Capacitación
- Refuerzo de la Identidad de las Redes
- Planificación Estratégica
- Herramientas jurídicas y legales como “reaseguro” de:
 - Acuerdos
 - Participación

II. Evaluación diagnóstica sobre las redes con las que trabajan

Demandas identificadas de las redes

Redes de base desbordadas de actividad y sin recursos.

Asimetrías entre “Directivos” y “Técnicos”.

BIBLIOGRAFÍA

1. Presentaciones realizadas por las siguientes organizaciones durante el seminario realizado el 6 y 7 de Junio:
 - CASACIDN
 - FUNDACIÓN EDUCAR
 - FUNDACIÓN ORGANIZACIÓN COMUNITARIA
 - FUNDACIÓN PRO VIVIENDA SOCIAL
 - FEDEM
 - INPADES
 - LA CHOZA
 - SEHAS
2. Documentos de consenso producidos durante el seminario.
3. “Redes y coaliciones o cómo ampliar el espacio de lo posible”, documento escrito por Mario Rovere y Maria del Carmen Camargo y publicado en la Biblioteca Virtual Gestión Social, www.gestionsocial.org
4. “Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local”, Antonio Vázquez Barquero y Oscar Madoery (compiladores). Ediciones HomoSapiens. Rosario. 2001.
5. “Construyendo lo local”. Alicia Villafañe (compiladora). Ediciones Al Margen, La Plata. 2002.
6. “Organizaciones comunitarias y gestión asociada. Una estrategia para el desarrollo de ciudadanía emancipada”. Violeta Ruiz. Editorial Paidós. Buenos Aires. 2004.
7. Documentos CENOC, “La experiencia del CENOC con Redes Temáticas”.
8. Documento CENOC, “Evaluación de las Redes Internacionales” Madeline Church et al, 2002 (Reseña de Documento del BM).

9. “El fortalecimiento de la participación ciudadana frente a los retos de la desigualdad social”, Félix Bombarolo, 2002. Organización Poleas.

10. “Representación y Legitimidad”, Elizabeth Iñiguez, 2003. Organización Poleas

11. “Procesos Participativos, espacios multiactorales y democratización de la democracia”, Elizabeth Iñiguez, 2005. Organización Poleas.

12. Publicaciones PCAD y PAD - CENOC.

13. “La inteligencia social de las organizaciones”, Leonardo Svarstein. Editorial Paidós. Buenos Aires 2002.



RETIRACIÓN DE CONTRATAPA

CONTRATAPA