

Manual para el Trabajo en Red sobre VIH/SIDA



Un recurso para
individuos y organizaciones
que desean construir,
fortalecer o sostener una red.

CONSEJO INTERNACIONAL DE
ORGANIZACIONES CON SERVICIO EN SIDA

Manual para el Trabajo en Red sobre VIH/SIDA

Segunda Edición 2002

Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en SIDA

Manual para el Trabajo en Red sobre VIH/SIDA

SEGUNDA EDICIÓN 2002

Re-impresión para AIDS 2002

Publicada por Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en SIDA (ICASO)

Contribución financiera por parte del Programa Conjunto de las Naciones Unidas para la lucha contra el VIH/SIDA (UNAIDS) y la Agencia de Desarrollo Internacional de Canadá (CIDA)

Derechos Reservados 1997 por el Consejo Internacional de Organizaciones para la lucha contra el SIDA

Escrito/Compilado por: Bruce Waring, Coordinador, Inter-Agencia de Coalición sobre el SIDA y el Desarrollo (ICAD) con la colaboración de Yolanta Cwik y Richard Burzynski

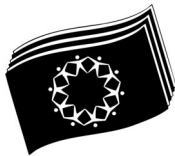
Texto adicional escrito/ compilado por: Tanya Jewell

Diseño y presentación: Grant McNeil, Communication Works.

SECRETARÍA - ICASO
65 Wellesley St. East, Suite 403
Toronto, Ontario
CANADA M4Y 1G7
Tel: (1-416) 921-0018
Fax: (1-416) 921-9979
E-Mail: icaso@icaso.org
<http://www.icaso.org>

Derechos Reservados

Hecho en Canadá



ICASO, el Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en SIDA se dedica a reforzar la respuesta comunitaria hacia el VIH/SIDA mediante sus relaciones y su representación de las ONGs a nivel mundial. ICASO, fundada en 1991, opera a través de secretarías regionales ubicadas en cinco continentes y coordinadas por una secretaría central ubicada en Canadá.

Índice de materias

Prefacio	i	Evaluación	19
Acerca de este manual	ii	Cartas de compromiso	21
¿Por qué se desarrolló este manual?	ii	Resolver conflictos	21
¿Qué puede hacer este manual?	ii	Respuesta al conflicto	22
¿Qué no puede hacer este manual?	ii	Comunicación	23
¿Cómo está organizado este manual?	ii		
Capítulo 1 - Trabajar en red para obtener una respuesta más eficaz ante el VIH/SIDA	1	Capítulo 4 - Otros temas relacionados con el trabajo en red	25
Introducción	1	Introducción	25
¿Qué queremos decir con trabajo en red?	2	Tema 1: La movilización de recursos para la acción	26
Características de una red	2	Tema 2: Las comunicaciones electrónicas y el trabajo en red sobre SIDA	28
¿Cuáles son los beneficios del trabajo en red?	2	Testimonios personales: el correo electrónico y el trabajo en red	31
¿Para qué trabajar en red?	2		
Actividades de las redes	2	Capítulo 5 - Entidad administrativa y asuntos relacionados con el personal en redes formales	33
Características organizativas de las redes con trabajo en SIDA	3	Introducción	33
La historia de ICASO	4	¿Cómo seleccionar un cuerpo administrativo?	34
Involucramiento de las PVVS en la redes con trabajo en SIDA	5	Modelos para la estructura del cuerpo administrativo	34
Asegurar la inclusión de las personas con VIH/SIDA en las redes con trabajo en SIDA	5	Modelo 1: El trabajo/El cuerpo administrativo	34
El trabajo en red para el apoyo mutuo	6	Modelo 2: El Colectivo	35
		Sugerencias que le ayudarán a distinguir los papeles de un cuerpo administrativo y el personal	36
Capítulo 2 - El trabajo en red: ¿Qué lo hace funcionar?	8	Funciones básicas del cuerpo administrativo	37
Introducción	8	Términos de referencia muestra para un miembro de una entidad administrativa	37
Ocho pasos para construir y sostener una red	9	Términos de referencia para el cuerpo administrativo de una red en funcionamiento con trabajo en SIDA	37
Paso uno: Preparar una declaración de propósitos	9	Definir el papel del personal	38
Paso dos: Definir metas y objetivos	10	Descripción de puesto para personal ejecutivo de una red	39
Ejemplos de declaraciones de propósito y metas de dos redes	11		
Paso tres: Desarrollar un plan de acción	11	Capítulo 6 - Lecciones aprendidas del trabajo en red	41
Paso cuatro: Establecer reglas básicas	12	Introducción	41
Paso cinco: Definir un proceso de toma de decisiones	13	Los factores externos e internos que influyen en las dinámicas de la red	42
Paso seis: Preparar un plan de comunicaciones	14	¿Por qué fracasan las redes?	43
Paso siete: Elegir una estructura de organización	14	Temas y desafíos del trabajo en red	44
Algunas ideas sobre cómo las redes se organizan a sí mismas	15		
Paso ocho: Asegurar recursos	17	Comentarios - Invitación a que nos envíe sus comentarios sobre el manual	46
Pasos clave en la construcción de una red	17		
Capítulo 3 - Cambio y desafíos	18		
Introducción	18		
Sostener el compromiso	19		

Prefacio

La respuesta comunitaria al VIH/SIDA es un legado de acción. Dentro de esta enriquecedora historia, hemos acumulado el conocimiento y la capacidad de enfrentar la evolución y los complejos retos planteados por esta pandemia. Desde Tailandia hasta la República del Congo, y de Polonia a Perú, las acciones comunitarias están marcando la diferencia.

Entre los mayores retos enfrentados por las organizaciones de base comunitaria que trabajan en VIH/SIDA alrededor del mundo están los recursos cada vez más limitados y las expectativas en aumento. En efecto, se espera que hagamos más con menos. El trabajo en red, hecho por individuos u organizaciones a todos los niveles — local, nacional, regional e internacional — es una de las formas en que estamos aprendiendo a operar más estratégicamente. Este es una poderosa prueba de nuestro compromiso para establecer la solidaridad y aunarnos en una causa común.

Es con este espíritu de solidaridad, y en respuesta a cientos de solicitudes de asistencia práctica para establecer y mantener el abordaje del trabajo en red que ICASO decidió producir este manual. El manual es, esencialmente, una herramienta que permite a individuos y organizaciones mejorar sus habilidades para construir y sostener con éxito el emprendimiento del trabajo en red.

También hemos producido El Manual del Trabajo en Red con la esperanza de que las personas y las organizaciones puedan tener una copia gratuita y que la compartan con otros en sus comunidades locales. Siendo una herramienta básica, puede adaptarse a necesidades específicas añadiendo secciones relevantes para su desarrollo. Queremos exhortarle a elaborar una lista de los recursos existentes en su país. Y tenemos gran interés en escuchar sus opiniones sobre el manual, así que por favor complete y envíenos la forma de evaluación que se encuentra al final del manual.

Buena suerte en el fortalecimiento continuo y la solidaridad.

Abdelkader Bacha - AfriCASO
Jean-Jacques Thorens - EuroCASO
Jacqueline Coleman - NACASO

Tuiti Parwati Merati y Dédé Oetomo - APCASO
Juan Jacobo Hernández - LACCASO
Richard Burzynski - ICASO Central Secretariat

ICASO desea agradecer y reconocer las contribuciones de las siguientes personas que colaboraron con su conocimiento y experiencia en el desarrollo de este manual.

Bruce Waring, *Interagency Coalition on AIDS and Development*, (Canadá) ♦ Jacqueline Coleman, *National Minority AIDS Council*, (Estados Unidos) ♦ Roger Drew, *Family AIDS Caring Trust*, (Zimbabue) ♦ Beulah Duke, *Trinidad and Tobago National AIDS-Hotline*, (Trinidad y Tobago) ♦ Sara Lee, *International HIV/AIDS Alliance*, (Reino Unido) ♦ Sue Lucas, *UK NGO Consortium*, (Reino Unido) ♦ y Dédé Oetomo, *Gaya Nusantara*, (Indonesia) ♦

ICASO también expresa su agradecimiento a las siguientes personas y organizaciones por sus contribuciones:

Joan Anderson, *AIDS Committee of Toronto*, (Canadá) ♦ Russel Armstrong, *Canadian AIDS Society*, (Canadá) ♦ Rita Arauz, *Fundación Nimehuatzin*, (Nicaragua) ♦ Maria de Bruyn, *AIDS Coordination Bureau*, (Países Bajos) ♦ Emily Chigwida, *Zimbabwe National Network of People Living with HIV/AIDS*, (Zimbabue) ♦ *Children and AIDS International NGO Network*, (Canadá) ♦ Paul Deany, *Asia Harm Reduction Network*, (Australia) ♦ Geoff Foster, *Family AIDS Caring Trust*, (Zimbabue) ♦ Peter Gilles, (Canadá) ♦ *Global Network of People Living With HIV/AIDS*, (Países Bajos) ♦ El Hadj As Sy, *Enda Tiers Monde*, (Senegal) ♦ Juan Jacobo Hernández, *Colectivo Sol*, (México) ♦ Sylvia Huckerby, *Boardwalk*, (Canadá) ♦ *Interagency Coalition on AIDS and Development*, (Canadá) ♦ Renate Koch, *Acción Ciudadana contra el SIDA*, (Venezuela) ♦ Phil Marshall, *HIDNA*, (Australia) ♦ Mick Matthews, (Reino Unido) ♦ Grant McNeil, *Communication Works*, (Canadá) ♦ Jeffrey O'Malley, *International HIV/AIDS Alliance*, (Reino Unido) ♦ Ferai Mugweni, *Southern African Network of AIDS Service Organizations*, (Zimbabue) ♦ David Patterson, *HIV and Development Programme, UNDP*, (Estados Unidos) ♦ Allan Ragi, *Kenya AIDS NGO Consortium*, (Kenya) ♦ Charles Roy, *AIDS Committee of Toronto*, (Canadá) ♦ David Shanks (Canadá) ♦ Kate Thomsom, *International Community of Women Living With HIV/AIDS*, (Reino Unido) ♦ y al *National Council for International Health*, (Estados Unidos)

El Autor — Bruce Waring — agradece a Richard Burzynski y a Yolanta Cwik del Secretariado Central de ICASO, por su valioso apoyo e invaluable orientación y asistencia.

Acerca de este manual

¿Por qué se desarrolló este manual?

Este manual se originó en base a una serie de discusiones entre los miembros del Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en SIDA (ICASO), sobre cómo responder eficazmente a las numerosas solicitudes de asistencia por parte de sus miembros y de otros grupos sobre asuntos relacionados con el trabajo en red.

Muchas de las peticiones provenían de individuos o de organizaciones interesados en informarse sobre las experiencias que otros habían tenido al operar en red de manera informal o en una red formal o estructurada. Otras solicitudes de naturaleza más específica se centraban sobre los mecanismos para comenzar o mantener funcionando a una red.

En ocasiones resultó difícil dar respuesta a dichas solicitudes debido a la ausencia de documentación por escrito sobre la “experiencia del trabajo en red”; sobre las actividades relacionadas con el trabajo en VIH/SIDA; por la diversidad de los temas contenidos en un gran número de las peticiones y por la falta de información fácilmente accesible acerca de los muchos temas relacionados con el trabajo en red.

ICASO consideró el desarrollo de un medio, como una solución práctica para dar respuesta a la necesidad de información y a las numerosas cuestiones comúnmente planteadas sobre el trabajo en red.

¿Qué puede hacer este manual?

Este manual fue concebido, en primer lugar, como un recurso básico para individuos y organizaciones que desean construir, fortalecer o sostener una red. El manual servirá para que individuos y organizaciones entiendan las motivaciones que tienen las personas y las organizaciones para trabajar en red; el manual indicará los pasos importantes a seguir para que la red funcione para sus miembros; y señalando así las acciones que pueden tomarse para enfrentar algunos de los desafíos que se presentan al laborar en red.

Este manual fue escrito para servir a quienes laboran en redes formales o informales. Sólo el capítulo 5 — Entidad Administrativa y su personal, se dirige en forma específica a la operación de redes formales.

¿Qué no puede hacer este manual?

Hay muchos otros factores adicionales a los presentados en el manual, que influyen sobre la capacidad de los individuos y las organizaciones para iniciar y mantener el funcionamiento, sin tropiezo de las redes.

No fue posible abordar en detalle las actividades de las que se ocupan generalmente las redes, como promoción/gestoría/abogacía (intersección), desarrollo de políticas, fortalecimiento de aptitudes, construcción de capacidades e intercambio de información. Cada una de estas áreas de actividad representan aspectos importantes del trabajo en red pero están por encima del alcance y propósito de este manual. En consecuencia, este documento está planteado como un recurso básico y no como “la autoridad” en la construcción de redes.

También debemos decir que existe casi siempre más de un enfoque para responder a cualquier desafío, y esto se aplica también para este sistema de operación. La información que aparece en esta publicación no es un plan de acción, sino más bien una guía para apoyar a quienes trabajan en este terreno.

¿Cómo está organizado este manual?

El manual está dividido en 6 secciones principales:

- 1. El trabajo en red para obtener una respuesta más eficaz ante el VIH/SIDA.** Explica algunos términos clave utilizados en su ámbito de trabajo; proporciona un panorama breve sobre sus características; explora cuáles son los beneficios del trabajo en red y las actividades que normalmente desempeñan este tipo de sistemas, las características de organización de las redes con trabajo sobre el SIDA y la ventajas de involucrar en su labor de una manera significativa a las personas que viven con VIH o SIDA.
- 2. El trabajo en red: ¿qué lo hace funcionar?** Nos brinda los detalles en la planificación de la construcción y mantenimiento de una red. Describe ocho actividades clave.
- 3. Cambio y desafíos.** Indica sugerencias sobre cómo responder a los retos de la operación en red tales como mantenimiento del compromiso, resolución de conflictos y asuntos referentes a la comunicación.
- 4. Otros temas relacionados con el trabajo en red.** Explora algunos de los aspectos de su funcionamiento que

pueden tener un impacto negativo en el proceso de su desarrollo; incluye información básica sobre cómo movilizar recursos para las actividades que le competen y explora los beneficios y posibles limitaciones de la comunicación electrónica en este sistema de trabajo.

5. Entidad Administrativa y su personal. Incluye lineamientos sobre cómo enfrentar los desafíos en el desarrollo de la forma de organización asociados con las

redes formales. Indica como seleccionar una entidad administrativa, el modelo para su estructura y la importancia de definir las responsabilidades de dicha entidad y de su personal.

6. Las lecciones aprendidas del trabajo en red. Presenta las reflexiones de las personas activamente involucradas en este tipo de trabajo sobre los factores que pueden construir o destruir una red.

Trabajar en red para obtener una respuesta más eficaz ante el VIH/SIDA

Introducción

Quienes estamos involucrados en el trabajo sobre VIH/SIDA, trabajamos en red porque los problemas que estamos tratando de abordar son demasiado grandes para que cualquiera de nosotros como individuos u organizaciones los enfrentemos por cuenta propia. Necesitamos ayuda, necesitamos aliento, necesitamos sentir que no estamos solos. Sin embargo, no es por apoyo moral o psicológico que buscamos a otros que están comprometidos en empeños similares. Las exigencias éticas, técnicas y administrativas que se derivan de los desafíos del VIH y el SIDA son de tal magnitud que sólo podremos enfrentarlos operando entre nosotros hasta donde sea posible.

Este capítulo proporciona información básica sobre el proceso de trabajo en red y de las redes. Incluye:

- ¿Qué queremos decir con trabajo en red?;
- Características de una red;
- ¿Cuáles son los beneficios de trabajar en red?;
- Actividades de las redes;
- Características organizativas de las redes con trabajo en SIDA; e
- Involucramiento de las PVVS en las redes con trabajo en SIDA.

¿Qué queremos decir con trabajo en red?

No existen definiciones fijas para el “trabajo en red”. El término es utilizado de muchas maneras y tiene una variedad de significados para diferentes personas. Esta es la definición con la que trabajaremos:

El trabajo en red es un proceso a través del cual dos o más organizaciones y/o individuos colaboran para alcanzar metas en común.

Utilizamos el término “trabajo en red” para referirnos al conjunto de organizaciones y/o individuos que se unen en colaboración.

Características de una red

Muchas redes tienen algunas o todas de las siguientes características. Son/están:

- Un grupo de organizaciones o individuos que se reúnen para alcanzar metas comunes o intereses en común;
- Medios para la acción social a través del intercambio y el aprendizaje mutuo;
- Procesos sostenidos a través de alguna forma de comunicación;
- Compromiso para desarrollar una estructura conjuntamente y con responsabilidad compartida;
- Base sobre el hecho de que los miembros que la integran son a su vez propietarios de la red y por consiguiente comparten sus objetivos y sus medios de acción.

¿Cuáles son los beneficios del trabajo en red?

Las organizaciones con trabajo en SIDA trabajamos en red porque la dimensión de los problemas y los temas que enfrentamos es de tal magnitud como para que cualquiera de nosotros como individuos u organizaciones podamos enfrentarlos por cuenta propia.

El trabajo en red es un medio de dar un impacto mayor a nivel regional, nacional o internacional a las actividades de las organizaciones de base comunitaria. Para utilizar un término específico, las redes tienen un “efecto sinérgico”.

“Sinergia” significa que el efecto total de las actividades efectuadas en conjunto es mayor que la suma de las actividades individuales. Es decir, la cooperación entre varias organizaciones con trabajo en SIDA aporta “más” a los grupos involucrados.

Un trabajo en red exitoso también ayuda a:

- realizar juntos lo que no podríamos efectuar solos;
- reforzar la promoción/gestoría
- influir sobre otros, tanto dentro como fuera de la red;
- ampliar la comprensión de un tema o de un acción, reuniendo a los miembros de circunscripciones diferentes;
- compartir el trabajo;
- reducir la duplicación de esfuerzos y el desperdicio de recursos;
- promover el intercambio de ideas, visiones, experiencias y destrezas;
- proveer un sentido necesario de solidaridad, y un apoyo psicológico y moral, y
- bajo ciertas circunstancias, movilizar recursos financieros.

¿Para qué trabajar en red?

La siguiente es una reflexión sobre el valor de trabajar en red en las actividades relacionadas con el SIDA, hecha por Elizabeth Reed, anterior Directora del Programa sobre el VIH y el desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

En el proceso de creación de estas redes, estamos aprendiendo que son entidades frágiles, difíciles de establecer y de sostener. Requieren mucho compromiso y paciencia de parte de sus miembros, en especial de sus fundadores. Pero también estamos aprendiendo que forman una parte esencial de la respuesta comunitaria ante la epidemia. Sin ellas, a menudo se les dicta a las personas lo que otros piensan que dichas personas deben hacer. A través de las redes podemos fortalecer el proceso de cuestionamiento, reflexión y aprendizaje. En ellas existe el espacio al que puede acudir un individuo en busca de ayuda y el lugar en que las comunidades pueden responder con sabiduría y sentido humano.

Fuente: “*Networks on Ethics, Law and HIV: Providing a Framework for Difficult Discussions*”, en el boletín de la Red Africana de Ética, Legislación y VIH, # 1, junio de 1996.

Actividades de las redes

Las redes con trabajo en SIDA son diversas. Grupos e individuos diferentes las conforman por una amplia variedad de razones y operan en maneras distintas. Sin embargo, hay actividades básicas comunes para la mayoría de las redes con trabajo en SIDA, a continuación se presentan algunos ejemplos.

Generar y compartir información y análisis

Las redes proveen una estructura para que sus miembros establezcan y mantengan comunicaciones esenciales entre sí. Es importante intercambiar y analizar información para poder alcanzar metas y objetivos comunes. A veces las redes tomarán a su cargo investigaciones a nombre de sus miembros, entre cuyos temas se incluyen: cuestiones de política; análisis de necesidades de la membresía; encuestas sobre las actividades de los miembros; y evaluaciones.

Promoción/gestoría

Con frecuencia, las redes coordinan acciones de promoción/gestoría sobre asuntos de interés para los miembros. Las redes han sido bastante exitosas en influir sobre aquellos que toman las decisiones dentro y fuera de las redes.

Fortalecimiento de destrezas y capacidades

Muchas redes brindan oportunidades formales e informales para incrementar los niveles de destreza de sus miembros. Informalmente, los miembros se benefician del intercambio generalizado de información y experiencia. A menudo, las redes proveen la oportunidad de identificar a mentores entre los participantes. Las redes también dan a sus miembros oportunidades para aumentar y reforzar sus destrezas a través de la organización de talleres y seminarios, o producen herramientas educativas como manuales, guías o guías de recursos.

Construyendo la solidaridad

Frecuentemente, existe una conciencia en las redes sobre la necesidad de establecer un sentido de solidaridad entre sus miembros para que puedan alcanzar mejor sus metas y objetivos. Las redes también ayudan a afirmar la importancia del trabajo de sus miembros, especialmente cuando los entornos políticos y sociales son desfavorables para el trabajo en el área del VIH/SIDA.

Características organizativas de las redes con trabajo en SIDA

Las redes con trabajo en SIDA abarcan una amplia gama de diferencias geográficas, temáticas, estructurales y de su membresía.

Ambito geográfico

Existen redes a nivel nacional, sub-regional, regional e internacional. Por ejemplo:

A nivel nacional

- Zimbabwe AIDS Network, (ZAN)

- Liga Colombiana de lucha contra el SIDA
- Pakistan AIDS Prevention Society

A nivel sub-regional

- Southern African Network of AIDS Service Organizations (SANASO)
- Caribbean Regional Network of People Living with HIV/AIDS (CRN+)

A nivel regional

- African Council of AIDS Service Organizations (AfriCASO)
- Asia Pacific Council of AIDS Service Organizations (APCASO)
- Latin American and the Caribbean Council of AIDS Service Organizations (LACCASO)

A nivel internacional

- International Council of AIDS Service Organizations (ICASO)
- Global Network of People Living with HIV/AIDS (GNP+)
- International Community of Women Living with HIV/AIDS (ICW)

Enfoque temático

Existen numerosas redes con trabajo en SIDA organizadas alrededor de demandas o temas específicos que constituyen las áreas de acción de sus miembros. El siguiente cuadro incluye algunos ejemplos por categoría:

TEMA	EJEMPLO
Desarrollo Internacional Norte	Interagency Coalition on AIDS and Development UK NGO AIDS Consortium HIV/AIDS International Development Network of Australia
La Etica y la Legislación	Canadian HIV/AIDS Legal Network Latin American and Caribbean Network on Law, Ethics and HIV
La Homosexualidad	Gay Health Network Colectivo Sol
La mujer	Women and AIDS Support Network Fundación Para Estudio e Investigación de la Mujer Society for Women and AIDS in Africa

Niños y jóvenes	Children and AIDS International NGO Network European Forum on HIV/AIDS, Children and Families
Personas migrantes	AIDS and Mobility European Project
Personas que viven con VIH	Network of African People with HIV/AIDS Asia Pacific Network of People Living with HIV/AIDS UK Coalition of People Living with HIV & AIDS
Religión	International Christian AIDS Network
Trabajo sobre sexo	Network of Sexwork Projects
Tratamiento	European AIDS Treatment Group
Uso de drogas por inyección	Asia Harm Reduction Network

Estructura de las redes

Las redes pueden ser de naturaleza informal o formal. La diferencia es que estas últimas cuentan con una estructura de coordinación, en tanto que las primeras no la tienen. Hay un espectro amplio entre las redes muy informales y las muy formales.

La estructura que una red elija dependerá de muchos factores; entre los más importantes se encuentran:

- Saber qué trata de lograrse a través de la red;
- recursos disponibles (tiempo, dinero y personas);
- la manera en que los miembros quieren que se estructure la red.

Es común que las razones por las que un grupo de individuos u organizaciones acceden a colaborar no requiera de una estructura elaborada. Por ejemplo el propósito de algunas redes consiste únicamente en intercambiar información sobre tópicos de interés común (por ejemplo, los Derechos Humanos) estos intercambios de información no precisan arreglos administrativos o gerenciales muy complejos.

Algunas redes sin embargo, requieren de estructuras más formales para alcanzar sus metas. Esto es particularmente cierto si tratan de coordinar actividades de organizaciones miembro con el fin de evitar la duplicación de servicios.

Por ejemplo, el Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en SIDA, ICASO, ha desarrollado a lo largo del tiempo un mecanismo de organización altamente

estructurado. Está gobernado por una entidad integrada por miembros, cuenta con un secretariado central, personal pagado, secretariados regionales y tiene lineamientos para la operación de las redes a nivel central, regional y nacional.

Normalmente, la mayoría de las redes con trabajo en SIDA se ubican en algún punto de continuidad entre las redes informales con el sólo propósito de intercambiar informaciones y las de operación con un alto grado de formalización. Asimismo es importante señalar que las estructuras de las redes no son estáticas: tienden a cambiar a lo largo del tiempo. Por ejemplo, algunas redes empiezan con una estructura informal que de manera gradual se hace cada vez más formal. Otras redes pueden moverse de una mayor a una menor estructura formal en el transcurso del tiempo.

Membresía

Algunas redes con trabajo en SIDA se integran exclusivamente de individuos, mientras que otras están conformadas exclusivamente por organizaciones. Otras redes son una combinación de miembros individuales y membresía de organizaciones.

Nota: Ver capítulo 2 para una mayor discusión sobre las estructuras de las redes.

La historia de ICASO

El Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en SIDA, es una red internacional que existe, en primer lugar, para fortalecer la respuesta del sector comunitario. La misión de ICASO consiste en promover y apoyar el trabajo de las organizaciones de base comunitaria (OBCs) en la prevención del VIH/SIDA alrededor del mundo, así como el cuidado y acceso a tratamientos para las personas que viven con VIH/SIDA (PVVS). ICASO pone mayor ahínco en fortalecer la respuesta en aquellas comunidades que han sido azotadas mayormente por la pandemia y en las comunidades con menos recursos.

A través del proceso en red de ICASO, las organizaciones establecen y mantienen comunicación esencial entre sí, asegurando de este modo el intercambio activo de información que es vital a la evolución de la respuesta comunitaria. A nivel regional ICASO atrae a expertos comunitarios de las redes que proporcionan capacitación y desarrollo de destrezas, promueven y gestionan políticas y servicios públicos apropiados, facilitan y apoyan la creación de otros grupos, dan seguimiento al ejercicio de los derechos humanos, y promueven los cambios necesarios para la creación de entornos legales y sociales favorables para servicios de prevención y cuidados viables y eficaces.

ICASO está ligada a cinco Secretarías Regionales y está coordinada por una Secretaría Central. Con el propósito de incrementar la efectividad y disminuir los costos, cada Secretaría se ubica dentro de una organización ya existente: AfrICASO (África) se ubica dentro de ENDA Tiers Monde en Senegal, APCASO (Asia/Islands del Pacífico) se ubica dentro del Consejo de Malasia para la lucha contra el SIDA en Malasia, EuroCaso (Europa) se ubica dentro del Groupe SIDA Genève en Suiza, LACCASO (Latinoamérica y el Caribe) se ubica dentro de Acción Ciudadana Contra el SIDA en Venezuela, NACASO (Norteamérica) se ubica dentro de la Sociedad Canadiense para la lucha contra el SIDA en Canadá y la Secretaría Central de ICASO se ubica dentro del Comité para la lucha contra el SIDA en Toronto, Canadá.

Aunque las actividades básicas varían de región a región, la meta general consiste en facilitar el fortalecimiento y coordinación de las redes, el intercambio de información y la promoción/gestión. Los Secretariados también han producido lineamientos que delimitan programas y estructuras genéricas regionales. Las directrices para el trabajo en red funcionan como un marco de referencia que ayuda en las actividades regionales guiadas por los principios establecidos por la organización "de la base". Los lineamientos promueven el desarrollo continuo de procesos de enlace nacional.

Involucramiento de las PVVS en las redes con trabajo en SIDA

Para que las redes con trabajo en SIDA verdaderamente respondan y sean representativas de las necesidades de las personas con VIH/SIDA (PVVS) es indispensable que encuentren formas de involucramiento significativo de las personas con VIH/SIDA.

Las ventajas principales que se obtienen de la participación de las PVVS en las redes con trabajo en SIDA son:

Empoderamiento de las PVVS: A medida que las PVVS se movilizan dentro del movimiento en base comunitaria contra el SIDA, han exigido hablar a nombre propio: las redes con trabajo en SIDA que no cuentan con representación de las PVVS han sido cuestionadas y se les ha exigido que dejen de hablar a nombre de las PVVS.

Visión y liderazgo: Conforme cambian y aumentan las necesidades de las PVVS, han brindado a las redes con trabajo en SIDA el liderazgo necesario para ampliar las direcciones políticas y de programas que atiendan las necesidades de la pandemia cambiante y en expansión.

Destrezas y conocimientos: Las PVVS han incrementado todos y cada uno de los aspectos del movimiento de SIDA,

incluyendo a las redes con un conjunto de habilidades variado y considerable.

Motivación: Las PVVS aportan un alto grado de inversión personal, motivación, dedicación, compasión y compromiso en la operación en red.

Credibilidad: Legitima a las redes con trabajo en SIDA el tomar en cuenta e integrar las PVVS en su labor. Las redes con un mayor involucramiento de PVVS por lo general están más atentas a las necesidades cambiantes de dichas personas transformándose así en abogadas más eficaces.

Adaptado de *Living and serving: Persons with HIV in the Canadian AIDS Movement*, by Charles M. Roy (D.S.W) 1996. Charles, es actualmente el Director Ejecutivo del *AIDS Committee of Toronto*; recibió su resultado VIH positivo en 1987. Ha trabajado de manera continua en el movimiento de SIDA como voluntario y como empleado.

Asegurar la inclusión de las personas con VIH/SIDA en las redes con trabajo en SIDA

Se pidió a Emily Chigwida, Presidenta de la Zimbabwe National Network of People Living with HIV/AIDS (ZNNP+) y a Nick Matthews, quien hasta hace poco participaba en el UK AIDS Consortium, que compartieran con nosotros una reflexión sobre cómo se benefician las redes con trabajo en SIDA al asegurar la inclusión de las personas con VIH/SIDA.

Emily Chigwida

"Es importante que cualquier organización en el área del VIH/SIDA incluya a las personas que viven con el virus porque somos nosotros los que tenemos las experiencias de primera mano sobre los problemas que enfrentamos. Somos quienes enfrentamos períodos de enfermedad y salud, quienes luchamos por proveer a nuestras familias, quienes enfrentamos la hostilidad y el estigma en las comunidades en que vivimos y quienes tratamos de conservar nuestros empleos ante la discriminación.

Por ejemplo, en 1995, la Zimbabwe AIDS Network (ZAN) introdujo un sistema mediante el cual la directora del ZNNP+ pasó a ser miembro del Directorio Ejecutivo Nacional de la ZAN. Esto ha mejorado las relaciones entre varias ONGs/OBCs y los grupos de apoyo de las PVVS. Algunas ONGs/OBCs han contratado a personas con VIH/SIDA para trabajar en sus organizaciones. La misma ZAN otorga un espacio para las oficinas del Secretariado de la ZNNP+.

Yo creo que necesitamos trabajar juntos y que las personas que vivimos con VIH/SIDA debemos estar involucrados en todas las actividades para sobreponernos al virus".

Mick Matthews

“La calidad de vida mejora cuando la gente puede contribuir a su propio bienestar y al de su familia, a través de actividades económicas o prácticas. Cualquier respuesta sostenible a la epidemia debe reconocer y valerse del conocimiento acumulado por las personas y las comunidades que viven con VIH y SIDA.

La participación de las personas que viven con VIH/SIDA en el desarrollo continuo de las redes aumenta su efectividad al permitirles identificar cómo orientar sus actividades en forma efectiva. Su involucramiento significativo ayuda a establecer el respeto y la comprensión mutuas y canaliza las contribuciones, a menudo vitales y espontáneas, a través de infraestructuras comunitarias más formales y sostenibles.

De igual manera para que las redes mantengan la integridad y la relevancia de su razón de ser, la total y significativa participación de las personas que viven con VIH/SIDA es esencial”.

El trabajo en red para el apoyo mutuo

El siguiente artículo refleja las experiencias y opiniones de su autor, El Hadj As Sy, relativas al papel e importancia de las redes con trabajo en SIDA en la respuesta total a la pandemia mundial de SIDA. El artículo apareció originalmente en AIDS/STID Promotion Exchange, 1995, No. 1.

Un individuo, una familia u organización reaccionará siempre al verse confrontado por la epidemia del VIH/SIDA. En muchos casos, la primera reacción es espontánea pero no necesariamente eficaz ante la epidemia. Muchas organizaciones de base comunitaria y no gubernamentales (OBCs y ONGs) han pasado ya a través de un proceso de “haciendo y aprendiendo” para pasar de una simple reacción a una respuesta verdadera.

Este proceso es constante porque la epidemia del VIH nos confronta constantemente con desafíos que afectan profundamente los diferentes aspectos de la vida humana y que precisan una profunda comprensión de los temas sociales y económicos en el más amplio sentido. Estos temas son similares en esencia, pero varían en la manera en que se manifiestan en diferentes partes del mundo. En consecuencia las respuestas varían, pero cada una constituye una experiencia interesante que puede inspirar a otros.

A 10 años de la epidemia las OBCs y las ONGs alrededor del mundo están bastante familiarizadas con esta clase de experiencias. Convencidas más que nunca de la importancia de su contribución en el combate al VIH, se están haciendo cada vez más activas en trabajar en red además de implementar sus respectivos programas. Al hacerlo pueden obtener lecciones de programas exitosos, así como

de fracasos, para poder mejorar sus propias respuestas.

Creación de espacios

A nivel local, nacional, regional e internacional las OBCs y ONGs están creando espacios para compartir experiencias, circular información, proveer asistencia mutua y cerrar las brechas. En conjunto están dando una voz a quienes callan, influyendo en políticas y programas a través de vigorosas acciones conjuntas, y gestionando y promoviendo la asignación de fondos. Todos estos objetivos se persiguen para apoyar y fortalecer una respuesta efectiva al VIH/SIDA.

Los espacios se organizan de maneras diferentes, incluyendo consultas e intercambios informales, mecanismos de coordinación amplia y flexible, y entidades nacionales e internacionales. Los individuos también dedican tiempo energía y destreza para enlazar y poner en contacto a personas, organizaciones e instituciones sin pertenecer a ninguna red estructurada. Existen redes temáticas específicas que abarcan los temas de las mujeres y de los jóvenes, la homosexualidad, la cultura y el desarrollo, todas en relación con el VIH/SIDA. Hay también redes geográficas con dimensión nacional o internacional que se ocupan de diversos temas como parte del dominio de acción de sus miembros. Todos estos valiosos esfuerzos implican necesariamente apoyo y altruismo para ofrecer eficiencia y fortaleza.

Solidaridad y colaboración

Alrededor del mundo vivimos y trabajamos en condiciones diversas que afectan nuestros esfuerzos. En algunas ocasiones la solidaridad puede ser, en cierta medida, limitada por las circunstancias. Por ejemplo, las comunicaciones pueden ser extremadamente difíciles pese a que son el medio más importante de trabajo y de operación en red. Trabajar juntos puede traer consigo una cierta dosis de competencia en pos del reconocimiento y de los fondos. La militancia puede competir con el profesionalismo y a menudo se presenta alguna tensión relacionada con el altruismo versus la vigilancia de los intereses de las organizaciones. La problemática planteada por las OBCs/ONGs y por las redes a menudo enfrenta resistencia de parte de los gobiernos o a causa de los factores culturales. En breve podremos encontrar muchas tensiones y el trabajo en red exige que podamos establecer un equilibrio entre ellas.

El trabajo en red también implica que las OBCs y las ONGs son parte de un movimiento para el cambio social. Dicho movimiento se relacionará de manera natural con otros actores (por ejemplo, tomadores de decisiones, donantes), cuyas agendas y prioridades afectan en ocasiones a las redes de OBCs/ONGs. La epidemia del VIH es reveladora porque reafirma las necesidades que ponen a las OBCs y ONGs en el

escenario. Es importante que los otros actores reconozcan que la participación de las OBCs/ONGs en la sociedad civil y en el proceso de desarrollo socio-económico es vital. Por su parte las OBCs/ONGs necesitan reforzarse a sí mismas y entre sí para poder contribuir con lo que puedan, a la vez que permanecen vigilantes de que todo el peso no sea colocado sobre sus espaldas.

El trabajo es importante en extremo, pero primero debemos "desmistificarlo". es obvio que no es una panacea, pero es ciertamente una manera para establecer modos alternativos de cooperación. Estas

al bienestar de las personas y sus comunidades. Estas formas diferentes de trabajo conjunto continuarán encabezando la creación de diferentes redes que tengan como requisito la solidaridad y el respeto, evitando así que la competitividad dentro de ellas alcance niveles destructivos. De hecho la labor en red es más importante que las redes mismas. Recordemos en todo momento que nuestros esfuerzos sólo tienen sentido mientras sirvan a combatir el VIH/SIDA y en tanto contribuyan al bienestar de las personas y de sus comunidades.

Fuente: *AIDS/STD Health Promotion Exchange*, 1995, No. 1.

El trabajo en red: ¿Qué lo hace funcionar?

Introducción

El trabajo en red, en sus mejores momentos, es un proceso dinámico y creativo de tal eficiencia que todo parece hacerse sin esfuerzo. Ello oculta, por supuesto, el arduo trabajo, la planeación cuidadosa, la administración y las frustraciones ocasionales que aparecen. Cualquier persona involucrada en el trabajo en red o en construir y sostener una red, puede dar cuenta de ello. Y todos sabemos que algunas redes tienen más éxito y funcionan mejor que otras.

No existe una receta mágica para crear una red que funcione bien. Sin embargo, algunas técnicas comprobadas pueden ayudar.

Este capítulo presenta ocho acciones clave que le ayudarán a construir y a sostener una red:

- Preparar una declaración de propósitos;
- Definir metas y objetivos;
- Desarrollar un plan de acción;
- Establecer reglas básicas;
- Definir un proceso de toma de decisiones;
- Preparar un plan de comunicaciones;
- Elegir una estructura de organización; y
- Asegurar recursos.

Ocho pasos para construir y sostener una red

Este capítulo examinará los pasos para construir una red. Sin embargo, antes de adentrarnos en ellos, es importante enfatizar que la mayoría de las redes no desarrollan sistemáticamente su trabajo desde el inicio de la existencia de la red. 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 acción.

Los pasos que se desarrollan enseguida tienen una mayor relevancia para las redes que se encuentran en el punto en que sus miembros están de acuerdo en que la red sería más eficaz si formalizara en un mayor grado sus operaciones.

Paso uno: Preparar una declaración de propósitos

¿Qué es una Declaración de Propósitos?

La declaración de propósitos es una manifestación precisa y acordada sobre el fundamento para la existencia de su red, los valores que la sustentan y lo que sus integrantes consideran como ideal a lograr.

Las declaraciones de propósito(s) a menudo pasan a convertirse en declaraciones públicas de lo que su red es, por ello es esencial que esta declaración sea precisa y aceptable. Debe ser simple breve y lo suficientemente amplia para obtener el apoyo de diversas organizaciones y/o individuos.

No podemos dejar de insistir en la importancia de mantener la red dentro de un propósito único. Los intentos de salirse del camino estrecho y directo que conduce a las metas y los objetivos de la red pueden resultar en esfuerzos fragmentados y, en última instancia, al fracaso.

¿Por qué se necesita una Declaración de Propósito(s)?

- Para proporcionar un marco de trabajo para el alcance y la dirección de sus prioridades y actividades;
- para dar a los miembros de la red un sentido de propósito compartido: la base para la colaboración;
- para asegurar que todo mundo entienda y está de acuerdo con el propósito de la red; y
- para actuar como recordatorio del objetivo de la red o del fundamento social para su existencia. Esto ayuda a asegurar que la red no se convierta en un fin en sí misma, en una actividad solamente para estar haciendo actividades.

Redactar un declaración de propósito

Si su red todavía no tiene una Declaración de Propósitos debería preparar una. Puede utilizar el siguiente ejercicio como guía.

Ejercicio para desarrollar una Declaración de Propósito(s)

1. Organizar una reunión cara a cara de todos sus miembros. Un pequeño grupo no mayor de 25 personas es ideal para este ejercicio.
2. Inicie un torrente de ideas y anote las frases o palabras importantes que empiezan a describir el propósito de la red. Registre las respuestas en un rotafolio o en un pizarrón. El rotafolio o el pizarrón ayudan grandemente en el proceso de crear la declaración de propósitos porque los miembros pueden “ver” lo que “dicen” y también pueden visualizar cómo surgen los temas comunes.
3. Como grupo revise estas respuestas y subraye las palabras más importantes, las palabras clave.

Ejemplos

- Nuestro propósito es promover y proteger los derechos de las personas con VIH/SIDA.
 - Nuestro propósito es educar a los tomadores de decisiones y al público sobre temas relevantes.
 - Nuestro propósito es proporcionar información correcta sobre cómo prevenir la diseminación del VIH.
 - Nuestro propósito es promover y gestionar programas y políticas que aseguren la calidad de vida de las personas infectadas y afectadas por el VIH/SIDA.
4. Examine cuidadosamente las palabras clave en cada respuesta. Pongase enseguida de acuerdo sobre los factores más importantes y comience a refinar la declaración.

5. Enseguida pida a un pequeño subgrupo que tome la responsabilidad de producir un borrador de redacción de la declaración. El subgrupo deberá asegurar que el borrador incluya los siguientes elementos:

- ¿quiénes somos?
- ¿por qué existimos?
- ¿idealmente qué nos gustaría lograr y dónde y para quién llevaremos a cabo nuestro propósito?
- ¿de qué manera somos únicos? y
- ¿en qué creemos, cuáles son nuestros principios y valores?

6. Reuna nuevamente al grupo completo para revisar el trabajo del pequeño grupo, discuta la declaración de propósitos de acuerdo a los siguientes elementos:

- ¿La declaración de propósitos describe con claridad el trabajo de la red, incluyendo qué, para quién y cómo?
- ¿Describe la singularidad de la red?
- ¿Es realista y vigorosa?
- ¿Cualquier persona puede entender la declaración de propósitos?
- ¿Es clara y sencilla?

Dependiendo del número y la calidad de los comentarios, el subgrupo quizás necesite reunirse una vez más para incorporar cambios acordados.

7. Discuta y trate de llegar a un consenso sobre la declaración de propósitos. Si no ha incluido a los miembros generales de la red en este ejercicio, este es el momento de hacerlo.

Paso dos: Definir metas y objetivos

Si cuenta con metas y objetivos claros, usted tendrá una mejor idea de lo que su red quiere lograr.

En primer lugar, es importante identificar la diferencia entre una meta y un objetivo.

Una meta es una declaración amplia que describe los cambios que usted quiere que sucedan a causa de sus acciones.

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

Estableciendo las metas

Algunas indicaciones para considerar al establecer sus metas:

- Es probable que necesite más de una meta. Cada meta debe centrarse hacia un solo cambio. Escriba cada meta por separado para que pueda ver como difieren, y por qué puede usted necesitar varias estrategias para lograrlas.
- Las metas no son deseos. Elabore metas realistas y accesibles dividiéndolas en segmentos más pequeños y manejables. Sus metas serán más accesibles cuando sean más pequeñas.

- Cada meta puede tomar un tiempo diferente para alcanzarse.
- Si tiene más de una meta, colóquelas en orden de importancia.

Estableciendo los objetivos

Algunas indicaciones para considerar al establecer sus objetivos:

- 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.
- Los objetivos tienen 3 características.
 1. Son específicos: un objetivo dice exactamente qué problema debe abordarse.
 2. Son medibles: un objetivo está enmarcado en términos de cuánto y cuántos. Enuncia el alcance del problema que quiere resolverse.
 3. Incluyen un cronograma: un objetivo da una fecha específica para lograrse.

Si usted tiene más de una meta, necesitará diferentes objetivos para cada una de ellas.

Para ayudar a identificar los objetivos específicos de la red, es útil plantearse la siguiente pregunta: ¿qué es lo que estamos tratando de cambiar?

Una vez que se han identificado las áreas de cambio, es importante asegurarse de que son medibles. Hay cinco elementos importantes que deben considerarse cuando se crean objetivos que sean específicos y medibles. Estos elementos se mencionan a continuación sin un orden en particular:

- la fecha en la cual ocurrirá el cambio;
- el cambio específico deseado;
- una medida (por ejemplo, un número o un porcentaje)
- el grupo meta, y
- el lugar

Adaptado de *Guide to Project Evaluation: A Participatory Approach*, Health Canada, 1996. Con autorización del *Minister of Public Works and Government Services Canada*, 1997; y *Making a Difference in Your Community: A Guide for Policy Change*, 2nd edition, Ontario Public Health Association, 1996.

Ejemplos de declaraciones de propósito y metas de dos redes:

Southern African Network of AIDS Service Organizations (SANASO)

Declaración de Propósito de SANASO

La meta general de SANASO es que sus miembros desempeñen sus roles complementando a los programas gubernamentales de control del SIDA a través del intercambio de información, la cooperación y la coordinación de actividades para promover programas eficaces contra el SIDA y evitar el desperdicio de los escasos recursos.

Objetivos

1. Facilitar el intercambio de información, ideas, experiencias y recursos en el trabajo relacionado con SIDA entre las ONGs a nivel nacional, regional e internacional;
2. Promover la colaboración y cooperación en el trabajo en SIDA entre las ONGs de los países miembros a nivel regional e internacional;
3. Coordinar actividades y funciones en común relacionadas con el SIDA realizadas por ONGs y otras instituciones relevantes dentro y fuera de la región;
4. Promover políticas no restrictivas, coherentes y de apoyo sobre asuntos médicos, sociales, económicos, políticos legales, éticos y religiosos que afectan a las personas que viven con la infección del VIH y con SIDA;
5. Articular con el resto del mundo las necesidades y los logros de la región con respecto al VIH/SIDA;
6. Defender los derechos de las personas infectadas con el VIH y con SIDA y cabildear ante los gobiernos para decretar leyes que atiendan los problemas de estas personas; y
7. Establecer un enlace estrecho con los programas nacionales de control del SIDA.

Global Network of People Living With HIV/AIDS (GNP+) / Red Global de trabajo de las Personas que viven con VIH/SIDA

Declaración del propósito de la GNP+

La Red Global de trabajo de las Personas que viven con VIH/SIDA

(GNP+) es un sistema global de y para las PVVs, y su objetivo es trabajar para mejorar la calidad de vida de dichas personas.

Objetivos de las GNP+s

Esto se obtiene a todo nivel mediante:

- Cabildeo: por la inclusión de las personas que viven con VIH/SIDA; por los intereses de las personas que viven con VIH/SIDA.
- Enlace: uniendo entre sí a las personas que viven con VIH/SIDA en varias plataformas tales como conferencias internacionales o regionales y por medio de la comunicación.
- Intercambio: con la creación de oportunidades para que las personas que viven con VIH/SIDA compartan ideas, conocimiento y experiencia mediante el establecimiento de capacidades y puntos focales a nivel regional y estatal.

Paso tres: Desarrollar un plan de acción

Una vez que ha redactado la declaración de propósitos y establecido sus metas y objetivos, necesita crear un plan de acción. Un plan de acción es un conjunto específico de pasos que se desarrollan para alcanzar un objetivo específico.

Como mínimo, un plan de acción debe:

1. Identificar las actividades necesarias para alcanzar un objetivo

A continuación algunas indicaciones que le ayudarán a decidir qué actividades serán necesarias para lograr su propósito declarado y alcanzar cada objetivo:

- Las actividades deben derivarse naturalmente de las metas y los objetivos.
- Sea específico. Enuncie con claridad la acción que llevará a cabo.

Las actividades que su red escoja deberán siempre ser aquellas cuya ejecución dé satisfacción a sus miembros. No pida a las personas o a las organizaciones en su red ejecutar acciones que les resulten inapropiadas.

2. Identificar recursos

Usted 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?

Una vez conociendo con qué recursos cuenta, es necesario evaluar si son suficientes para alcanzar sus objetivos.

3. 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.

4. Elabore un cronograma para las acciones que deben llevarse a cabo.

Especifique las fechas para el inicio y fin de cada actividad. Las actividades individuales deben tener un término para que los individuos puedan apreciar los resultados.

5. Implementar, supervisar y evaluar

Usted ha invertido mucha reflexión, investigación, tiempo y energía para desarrollar su plan de acción. Y ahora debe usted comenzar a implementarlo.

Una vez que ha comenzado a implementar su plan de acción, descubrirá que el registro de los resultados de la acción emprendida le ayudará a aprender de sus éxitos y de sus fracasos.

Este proceso se conoce como supervisión: el acto de registrar los resultados de sus acciones de manera sistemática. La información reunida a través del seguimiento de su plan de acción puede utilizarse en la evaluación.

Se ha comprobado que lo que se mide se lleva a cabo, una buena razón en sí misma para involucrarse en la evaluación. La evaluación es el proceso de definir si los objetivos se han alcanzado y qué factores han ayudado u obstaculizado el proceso. Una evaluación debe ayudarle a responder algunas o todas de las preguntas siguientes:

- ¿Ha avanzado? ¿Cuánto?
- ¿La situación es mejor que antes?
- ¿Sus esfuerzos han logrado cambiar el panorama general? ¿Ha logrado sus objetivos?
- ¿Si logró aquello que se propuso, sucedió como usted lo había anticipado? De lo contrario qué lo tomo por sorpresa, o que lo hizo repensar y volver a planear su estrategia?
- Si no logró lo que se proponía, ¿por qué no lo logró? ¿qué puede hacer de manera diferente en otra ocasión?
- ¿Sobrepasó usted sus propias expectativas? ¿qué significa esto para sus planes futuros?
- ¿Qué ha aprendido acerca del tema?
- ¿Las personas y organizaciones están satisfechas con los resultados de sus acciones? ¿están satisfechas con su participación en el proceso?

Muchas redes han hallado utilidad en integrar la evaluación de manera regular para que sea parte del proceso, contrariamente a algo que solamente sucede al final de un proyecto o cuando algo anda decididamente mal. Al practicar la evaluación de manera regular se enseña a la gente a examinar su trabajo de manera más honesta, reduce las actitudes defensivas individuales acerca de tareas particulares y ayuda al crecimiento de las organizaciones y de los individuos. Su trabajo mejorará si practica evaluaciones con regularidad.

Nota: ver capítulo tres para más información sobre cómo la evaluación ayuda a fortalecer el compromiso de los miembros con la red, y un marco de trabajo para una estrategia de evaluación.

Adaptado de: *Making a Difference in Your Community: A Guide for Policy Change*, 2nd edition, Ontario Public Health Association, 1996.

Paso cuatro: Establecer reglas básicas

Al principio del proceso del trabajo en red, es importante abordar el tema de cómo los miembros de la red van a interactuar entre sí. Muchas redes han desarrollado “Reglas Básicas” y están de acuerdo en que deben observarse en reuniones y en otro tipo de interacción entre los miembros.

Las reglas básicas ayudan a crear un espacio seguro para que los miembros puedan trabajar entre sí. Durante la vida de la red se debe desarrollar y sostener una atmósfera de seguridad y respeto mutuo. Esto es particularmente cierto en el trabajo en red, porque los individuos, a veces, representan a grupos más grandes de personas. La sospecha y la desconfianza reducirá prontamente la productividad, desalentará la participación y enajenará a los miembros.

A continuación presentamos algunas sugerencias que pueden incluirse en las Reglas Básicas.

- Asistir y participar en todas las reuniones de la red.

- Llegar a tiempo a las reuniones.
- Asistir a las reuniones preparado/a para escuchar, ponderar, debatir y plantear preguntas.
- No interrumpir mientras otra persona está hablando.
- Asistir con un punto de vista previo, pero estar preparado/a para cambiar si la evidencia sugiere que el cambio está a la orden.
- Mostrar respeto entre sí. Cuestionar las declaraciones, ideas u opiniones, no a las personas que las expresan.
- Para facilitar la creación de un espacio seguro en el que todo mundo pueda participar de manera equitativa, por favor reflexione sobre el lenguaje que utiliza. Términos o comportamientos racistas, sexistas, homofóbicos o de cualquier otra índole opresiva no son apropiados.
- Respete la necesidad de la confidencialidad. No se debe compartir ninguna información sin el permiso de la persona que voluntariamente dió esa información en primer lugar.
- Siempre esté preparado para actuar en el mejor interés de la red en su conjunto, y no sólo en el interés individual o específico de una región geográfica.
- Utilice su papel dentro de la red para fortalecer al grupo, para facilitar la toma de decisiones con las que todos se sientan cómodos.
- Cuando una red ha tomado una decisión, actúe como vocero para la red en su conjunto cuando explique y defienda la posición final del grupo, aunque usted se haya opuesto originalmente.
- Manténgase informado acerca de los asuntos relacionados con el trabajo de la red, aumentando su conocimiento y comprensión sobre todos los aspectos relacionados con el tema.
- Manténgase al día de las necesidades cambiantes de sus miembros y asegúrese de que ello esté reflejado dentro de la red.

Esta no es una lista exhaustiva. Usted puede añadir sus propias ideas o, de manera alternativa, organizar una lluvia de ideas con sus miembros.

Adaptado de *The Group Member's Handbook* de Marilyn Mackenzie and Gail Moore, Heritage Arts Publishing, 1993 y de *Transforming Word into Action: A Training Manual*, de la UK Coalition of People Living with HIV and AIDS.

Paso cinco: Definir un proceso de toma de decisiones

Toda red necesita llevar a cabo una tarea o un conjunto de tareas previamente acordadas. De manera invariable esto involucra la toma de decisiones. La decisión sobre cómo se tomarán esas decisiones da a los miembros una clara idea de cómo participar en la red y aumenta la confianza en el proceso.

Discutir de qué manera los miembros de la red quieren tomar decisiones al principio de su formación ayuda al grupo a definir no sólo cómo va a operar esa red sino que reduce los conflictos que pueden surgir cuando las reglas del juego no son claras o no se aplican.

Se pueden tomar decisiones de muchas maneras diferentes. Veamos tres formas típicas de tomar decisiones en las redes: por mando, por consulta y por consenso (o colaboración).

Por mando

Las decisiones por mando se toman por el líder del grupo en momentos de emergencia cuando se requiere una acción rápida. Por ejemplo, cuando aparece en un periódico local un artículo que necesita ser respondido. Si bien es quizá el más eficiente de los tres enfoques de toma de decisión, tomar decisiones por mando tiene sus riesgos. Si las decisiones por mando se toman con demasiada frecuencia, los miembros se sienten fuera del proceso de toma de decisiones lo que genera resistencia y renuencia a apoyar las iniciativas. Por esta razón las decisiones por mando deben hacerse sólo cuando hay muy poco tiempo o si existe poco compromiso por parte de los demás.

Por consulta

El enfoque por consulta se da más importancia a la utilización del convencimiento y apoyo de los miembros. Por ejemplo cuando se decide cambiar una política, una meta o un proceso de la red, se consulta a los miembros y a los comités sobre el cambio propuesto y se solicita retroalimentación. Un número de variables define la decisión final:

- el punto de vista de la mayoría;
- la percepción del beneficio de las propuestas vs. la percepción de las pérdidas;
- el grado de resistencia;
- otras barreras para la puesta en práctica, y
- fuerzas externas que presionan para el cambio.

Las decisiones que se toman de esta manera no siempre satisfacen a todos pero los miembros sentirán que se les

escucha. Este proceso es mucho más lento que la decisión por mando.

Por consenso

Un tercer tipo de toma de decisiones es la construcción del consenso o la toma de decisiones en colaboración. El convencimiento es un requerimiento esencial en este tipo de decisiones y como resultado los participantes están preparados para invertir un tiempo considerable para ver que todas las partes apoyen la decisión final. Por ejemplo, es importante que todos los miembros estén de acuerdo con la misión de la red. Llegar a un consenso no significa llegar a un acuerdo total sino más bien sentirse cómodo con la decisión. La pregunta que se plantea es “¿Puedes vivir con esta afirmación?” y no “¿Estás completamente de acuerdo con ella?”

Para lograr el consenso las redes deben buscar:

- Obtener el acuerdo sobre el propósito y valor de la decisión;
- Elaborar una lista de posibles métodos para lograr la meta de la decisión;
- Eliminar las opciones verdaderamente inaceptables en una discusión con todo el grupo;
- Identificar las consecuencias de las alternativas aceptables;
- Enunciar los obstáculos que no permiten que los miembros del Comité estén de acuerdo con uno u otro enfoque;
- Identificar que cambios se necesitan;
- Decidir si se hacen los cambios requeridos, si se revisa otra alternativa o si se abandona el proceso; y
- desarrollar compromisos y expectativas claramente definidos, bien pensados y realistas.

Adaptado de *The Group Member's Handbook* de Marilyn Mackenzie and Gail Moore, Heritage Arts Publishing, 1993.

Paso seis: Preparar un plan de comunicaciones

El más importante desafío de la mayoría de las redes son las comunicaciones eficaces: la transmisión y recepción oportuna de la información. Las buenas comunicaciones dentro de una red son absolutamente esenciales para su éxito. Para las comunicaciones formales dentro de la red, usted puede elegir establecer reuniones y/o boletines regulares como su vehículo primario de comunicación. De manera alternativa, faxes, correos electrónicos, cartas, llamadas telefónicas, conferencias telefónicas o memoranda, informando a un comité o miembro y a los

demás sobre sucesos recientes, pueden servir al mismo propósito.

Sin importar cómo lo haga establezca procedimientos firmes para que la información circule de manera expedita entre todos aquéllos que la necesitan para llevar a cabo sus funciones de manera eficaz.

Los siguientes pasos le ayudarán a “mapear” un plan de comunicaciones.

- Haga una lista de las personas claves en la red que deben recibir comunicaciones y/o participar en la toma de decisiones respecto a una tarea específica (por ejemplo, el desarrollo de una estrategia de promoción/gestoría o la organización de un taller de incremento de habilidades).
- Defina quien recibirá comunicaciones específicas, cuándo las recibirá, a quien se le pedirá retroalimentación y cómo se hará esto.
- Decida quien entre los que participan en la red y que están involucrados en cada tarea desarrollará la responsabilidad para asegurarse de que se dé la comunicación entre las personas clave involucradas en cada tarea.
- Establezca un sistema de comunicaciones dentro de la red para que todos los miembros estén informados.

Por su propia naturaleza, las comunicaciones informales entre los miembros están menos estructuradas que las comunicaciones formales, como las descritas anteriormente. Sin embargo, las comunicaciones informales entre los miembros son tan importantes como las comunicaciones formales. Podemos dar muy pocos lineamientos para facilitar el proceso de la comunicación informal entre los miembros, salvo decir que debe ser alentada y nunca impedida.

Adaptado de *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*, de Michael Winer y Karen Ray. Copyright 1994 Amherst H. Wilder Foundation. Usado bajo autorización.

Paso siete: Elegir una estructura de organización

La decisión de contar con una estructura adecuada para su red será un paso mayor en su desarrollo. Esta sección le dará información que le ayudará a entender de manera más clara los principios que señalan hacia el desarrollo de una red y a identificar consideraciones clave a tomar en cuenta cuando quiera definir la estructura de la organización de su red.

Los principios de una estructura

Una red formal es mucho más que una serie de cuadros y líneas acomodadas pulcramente en un organigrama. La estructura refleja la manera en que la red aporta sus programas y servicios, y alcanza sus metas. Existen varios principios que guían la estructura de una red.

- la estructura de una red permite que la organización lleve a cabo su Declaración de Propósito(s) y sus planes;
- las redes están diseñadas para atender las necesidades humanas y para alcanzar un propósito;
- la estructura de una red debe ser apropiada a sus metas, objetivos y planes; al entorno en que existe; a la tecnología disponible y a sus recursos humanos y financieros;
- una estructura apropiada controlará de manera eficaz la asignación y uso de recursos; y
- la estructura de la red debe fortalecer los procesos de toma de decisiones y de solución de problemas de manera que reduzca las pugnas por el poder y los conflictos interpersonales.

Desarrollo estructural

El principio fundamental que rige el diseño de la estructura de una red es que la estructura debe ayudar a la red a alcanzar sus metas.

Cualquier esfuerzo para diseñar una estructura debe estar centrado sobre la necesidad de dividir el trabajo. Esto requiere la creación de unidades de organización. Estas unidades pueden incluir Comités, (conocidos también como grupos de trabajo, grupos de tarea, etc.) una unidad de coordinación (que puede ser un Secretariado, personal de oficina, pagado o voluntario) y una entidad de toma de decisiones.

Cree sólo aquéllas unidades necesarias para asegurar el logro de la Declaración de Propósitos.

Algunas consideraciones cuando llega el momento de tomar una decisión sobre una estructura son:

Cuando usted está listo para iniciar el proceso de definir la estructura de su red, usted debe hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué trabajo necesita hacerse?
- ¿Qué tipo de grupos o comités hay que integrar para hacer el trabajo?
- ¿Cuáles son los roles y responsabilidades de cada grupo o comité?

- ¿Cómo queremos gobernar o administrarnos dentro de los grupos y de la red en su conjunto?
- ¿Quién estará a cargo de qué partes?
- ¿Dónde están localizados los miembros de la red? ¿Qué nos ayudará a trabajar de la manera más eficiente posible?
- ¿Cómo queremos comunicarnos y cooperar entre los diversos grupos que componen la red? ¿Cómo aseguramos que se den las comunicaciones entre los grupos que conforman la red y la entidad de toma de decisiones?
- ¿Queremos contratar personal? Si es así, ¿Para qué funciones? ¿En dónde estará localizado este personal?

Una vez que ha alcanzado un acuerdo sobre estas cuestiones, puede detallar la estructura dibujando un diagrama de los grupos que conforman la red, y haciendo una lista de las líneas de autoridad para hacer el trabajo y administrar la red.

No olvide que las redes tienden a cambiar sus estructuras a lo largo del tiempo para responder a sus necesidades cambiantes.

Adaptado de *Effective Organizations: A Consultant's Resource* de Judy Kent, *Skills Program for Management Volunteers*, 1992; y adaptado de *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*, de Michael Winer y Karen Ray. Copyright 1994 Amherst H. Wilder Foundation. Usado con autorización. Para mayor información sobre las publicaciones de la Fundación Wilder, favor de llamar al 1-800-274-6024 (sólo en los Estados Unidos) o llamar al tel: 1-612-659-6024.

Algunas ideas sobre cómo las redes se organizan a sí mismas

Es difícil explicar el concepto de cómo las redes se organizan a sí mismas. Quizá ello se debe a que existen tantas redes con estructuras y funciones únicas que resulta difícil generalizar.

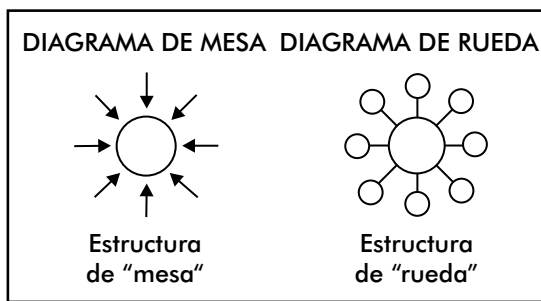
Los dos ejemplos que siguen ofrecen explicaciones diferentes pero complementarias sobre estructuras de red. El primer ejemplo está tomado de *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*, de Michael Winer y Karen Ray. Copyright 1994 Amherst H. Wilder Foundation, 1996; el segundo de "Networking Strategies: The Experience of IRED", in *IREN-Forum*, No. 23, 1987.

Si usted encuentra que los modelos son útiles para entender las estructuras de las redes, quizá quiera adaptarlos a las necesidades de su propia red.

Ejemplo 1

Las colaboraciones generalmente adoptan una o dos estructuras: un mesa o una rueda. En la estructura de mesa, todo mundo se reúne para tomar las decisiones necesarias (ese tipo de grupos, generalmente se sientan 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.

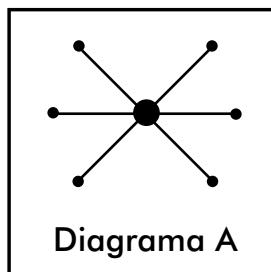
Sin embargo, ninguna estructura es pura, el modelo de mesa puede contar con grupos de trabajo o subcomités que actúan como los rayos de una rueda, haciendo recomendaciones al grupo más amplio o llevando a cabo acciones en nombre de la "mesa". Por otro lado los rayos de la rueda pueden, cada uno, funcionar como una "mesa" donde todos los miembros toman las decisiones.



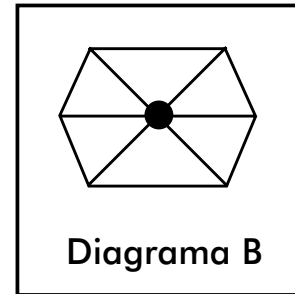
Ejemplo 2

Existen muchos tipos de redes, he aquí las tres más importantes:

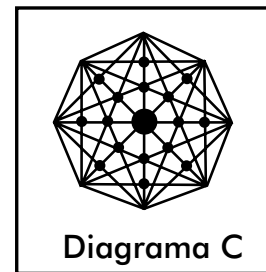
En el diagrama A toda la información apoyo e intercambios pasan a través del centro, de un secretariado o de un comité. Cuando los asociados se comunican, lo hacen a través del centro.



En el diagrama B 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.



En el diagrama C 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.



Hay que notar que los esquemas anteriores representan sólo unos 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".

Así mismo, 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.

Adaptado de *Collaboration Handbook: Creating, sustaining and Enjoying the Journey*, de Michael Winer y Karen Ray. Derechos de autor 1994 Amherst H. Wilder Foundation. Utilizado bajo autorización. Para mayor información sobre las publicaciones de la fundación Wilder, llamar al 1-800-274-6024 (Sólo en los Estados Unidos) o llamar al tel: 1-612-659-6024; y el segundo de "Networking Strategies: The Experience of IRED," "The experience of IRED," en IRED-Forum, NO. 23, 1987.

Paso ocho: Asegurar recursos

Asegure recursos

Lo que una red puede hacer y la manera en que los miembros de la red pueden trabajar juntos depende directamente de sus recursos. Es importante contar con una evaluación acertada de los recursos disponibles para su red o de lo contrario puede, de manera inadvertida sabotear sus propios esfuerzos, al menos disminuir su impacto.

Existen tres recursos importantes: dinero, personas y contribuciones en especie. Cuando evalúe sus recursos debe considerar lo siguiente:

Dinero

La falta de dinero aún sin ser el mayor problema, puede retrasar las funciones. Hágase las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto dinero necesitamos y cuánto tenemos?
¿necesitamos asegurar más dinero o podemos continuar sin fondos adicionales?
- ¿Dónde podemos obtener dinero para nuestra causa?
¿existen fuentes que ya conocemos o tenemos que dar una prioridad a la búsqueda de fondos?

Personas

Las destrezas, energía y compromiso de las personas son probablemente el recurso más importante. Empiece con su propio grupo; explore sus talentos antes de empezar a buscar en otro lado. Esto puede ahorrarle tiempo y el trabajo de incluir a un extraño “a bordo”. Puede sorprenderse al encontrar las destrezas ocultas que tienen las personas. Las personas involucradas necesitan preguntarse:

- ¿Qué tareas necesitamos hacer?
- ¿Qué destrezas particulares necesitamos en ellos?
- ¿Quién tiene esas destrezas?
- ¿Cuántas personas necesitamos?
- ¿Hay otras personas que han expresado interés en ayudarnos?
- ¿Necesitamos a alguien con influencia en la comunidad?
¿A quién le podemos preguntar?
- ¿Cuánto tiempo y energía necesitaremos de cada persona?

Contribuciones en especie

Otros individuos o agencias pueden estar dispuestos a proporcionar apoyo como espacio en oficina, fotocopias, faxes y ayuda en el envío de correo.

Adaptado de *Making a Difference in Your Community: A Guide for Policy Change*, Segunda edición, Ontario Public Health Association, 1996.

Pasos clave en la construcción de una red

Si bien es cierto que el trabajo en red se está convirtiendo rápidamente en una parte integral del trabajo de la mayoría de las organizaciones con trabajo en SIDA, también lo es que nosotros no inventamos el concepto. Otros movimientos sociales — incluyendo otros movimientos con énfasis en la salud — cuentan con una rica experiencia de trabajo en red. Los siguientes textos forman parte de un artículo en el que se detallan las experiencias de una red de organizaciones dedicadas a la agricultura sostenible. En este extracto se destacan las características que las organizaciones involucradas en esta red pensaban eran clave para desarrollar una red eficaz. El artículo, “El trabajo en red para una agricultura sostenible”, de Bertus Haverkort, Laurens van Veldhuizen y Carine Alders, apareció originalmente en la revista GATE, No. 4/92.

Las redes están surgiendo en todos los niveles a gran velocidad. Aun cuando este es un proceso positivo, que requiere tiempo para definir sus objetivos antes de lanzarse a establecer estructuras y actividades a gran escala. En algunos casos, los organizadores de la red pueden tener una visión clara de sus objetivos, pero no han articulado o comunicado de manera formal estos objetivos a otros participantes de la red. El resultado es que la red tiene dificultades para definir su dirección o sus actividades, carece de un tema unificador y no puede mantener el interés de sus participantes.

Se pueden plantear varias preguntas que necesitan ser contestadas antes que se inicie una red. Entre ellas:

- ¿Hay problemas y obstáculos concretos a los que tienen que enfrentarse los miembros potenciales, y están concientes de ello?
- ¿Existen resultados/experiencias relevantes que pueden ser compartidos?
- ¿Tienen los miembros potenciales una buena noción de lo que es una red y qué significaría esto para ellos?
- ¿Están preparados para invertir el tiempo y la energía necesarios en compartir y trabajar en red a expensas de sus propios programas?
- ¿Existe una atmósfera de apertura entre los miembros potenciales que les permita admitir sus errores?

Sólo cuando los iniciadores hayan tomado estas cuestiones en consideración se puede proceder en el desarrollo de una red.

Cambio y desafíos

Introducción

La constante naturaleza cambiante de la pandemia mundial del SIDA exige una respuesta dinámica. Para mantenerse como una fuerza importante en este medio ambiente, las redes con trabajo en SIDA deben adaptarse consecuentemente.

De este modo, las redes rara vez se conservan iguales por mucho tiempo. Están cambiando de manera constante en términos de lo que persiguen alcanzar y de cómo trabajan para lograr sus propósitos.

El cambio nunca es fácil y no existen fórmulas para asegurar el éxito. La presente sección del manual examinará cinco factores que pueden ayudar a su red a continuar relevante y vital a la vez que opera en un entorno cambiante. Los cinco factores son:

- Sostener el compromiso;
- Evaluación;
- Resolver conflictos;
- Respuesta al conflicto; y
- Comunicación.

Sostener el compromiso

Compromiso en declive, todos conocemos los signos: ausentismo en las reuniones; la gente no hace lo que se acordó; actitudes negativas; disputas internas; y renuencia a aportar recursos sustanciales, por sólo mencionar algunos.

Muchas de las causas que explican la disminución del compromiso de los miembros de una red pueden ser abordadas durante la fase inicial del desarrollo del trabajo en red. Ya hemos examinado algunos de los ingredientes clave para mantener el compromiso con el trabajo en red en el capítulo 2 de este manual.

Los pasos uno al tres de las ocho acciones clave para construir y sostener una red, presentados con anterioridad, enfatizan que un buen proceso de planeación le dará a la red una comprensión y una aceptación compartidas de la declaración de propósitos, de las metas y de los objetivos. La claridad en el propósito, metas y objetivos ayuda a motivar a los miembros de la red. Y el desarrollo de un plan de acción eficaz ayuda a asegurar la responsabilidad mutua de los miembros de la red entre sí, al definir claramente quien es responsable de qué acciones dentro de un calendario definido y acordado. Las redes que plantean con claridad qué se espera de sus miembros tienen una mayor probabilidad de sostener el compromiso entre sus miembros que aquellas redes que no lo hacen.

La manera en que los miembros trabajan juntos para alcanzar el sentido de propósito que mantienen conjuntamente (ver pasos cuatro a siete en el capítulo 2), también tiene un impacto en el compromiso de los miembros con la red. Por ejemplo, sentar las reglas básicas de cómo los miembros de la red quieren interactuar, ayuda a establecer una atmósfera de confianza y respeto mutuo, esto a su vez ayuda a establecer la cohesión del grupo. De igual manera son elementos esenciales en el proceso de construcción y mantenimiento del propósito de la red y del compromiso entre los miembros de la red y para su propósito, la definición de un proceso claro y abierto de toma de decisiones, el desarrollo de un plan eficaz de comunicaciones, y la elección de una estructura organizativa apropiada a las necesidades de la red y de sus miembros.

Otro elemento importante que hay que examinar a profundidad para sostener el compromiso de los miembros con una red, es la necesidad de una evaluación continua. Una revisión exhaustiva del concepto de evaluación rebasa el alcance de este manual, pero la información que ofrecemos enseguida le ayudará a entender qué es la evaluación y cómo ayuda esta a renovar el compromiso de los miembros. Se ofrece así mismo una herramienta

práctica para asistir en la planificación de la evaluación de la red.

Evaluación

¿Qué es una evaluación?

Evaluar significa valorar el proceso y los resultados de una actividad. Examina el qué y el cómo; compara lo que se esperaba obtener con lo que realmente se obtuvo; y examina cómo se hicieron las cosas. La evaluación debe estar incluida desde el principio en los planes que su red elabore. Aunque a menudo se pasa por alto, la evaluación tiene que ser un componente integral de su plan de acción global desde el principio.

Existen dos tipos de evaluación: de procesos y de resultados. La evaluación de procesos mide cómo está usted haciendo las cosas. La evaluación de resultados (de productos) mide su avance y qué tan bien ha logrado sus metas. Algunos grupos evalúan tanto el proceso como los resultados, y otros sólo uno o el otro. Las redes deberían hacer ambos.

Cómo ayuda la evaluación a construir el compromiso

La evaluación de que tan bien funciona una red (proceso) y qué actividades realiza (resultado) es fundamental para conservar el entusiasmo y compromiso de los miembros que laboran en ella. Las personas y organizaciones involucradas en el trabajo en red necesitan pruebas tangibles de que sus esfuerzos están teniendo un impacto. La falta de ello influirá sobre el interés en la red y este tenderá a declinar. Si no existe evidencia sobre la cual pueda validarse la relevancia de una red ante sus miembros y ante la gente a la que desea servir, no existen razones claras para continuar dedicándole los recursos o el esfuerzo a sus procesos. Las evaluaciones proporcionan las pruebas que los miembros de la red necesitan para justificar su participación en ella. También proporcionan información sobre cómo hacer que la red sea más eficiente y relevante a las necesidades de los miembros y a las necesidades de las personas infectadas y afectadas por el VIH/SIDA.

¿Para qué evaluar?

Las evaluaciones eficaces pueden:

- dar cuenta de lo que se ha logrado;
- promover el aprendizaje sobre cuales acciones estratégicas están funcionando y cuáles no;
- proporcionar retroalimentación para tomas de decisión informadas dentro de la red;

- valorar el costo-efectividad de las diferentes estrategias;
- situar proyectos de alta calidad para oportunidades futuras de financiamiento;
- incrementar la efectividad del manejo de la red; y
- contribuir al desarrollo de políticas.

Desarrollar un marco de trabajo para la evaluación

Una red eficaz contará con un programa de evaluación que abarque a toda la red. La red debe someter a todos sus servicios programas y actividades para una evaluación regular y periódica.

En cualquier evaluación se deben abordar cuestiones fundamentales como las siguientes:

- Justificación *¿Por qué tomamos esta dirección o acción en primer lugar?*
- Impactos y efectos *¿Qué ha sucedido como resultado de esta actividad?*
- Logro de metas *¿La actividad ha logrado lo que se esperaba?*
- Valor del esfuerzo *¿El resultado de la actividad valió la inversión de esfuerzos y de recursos?*
- Alternativas *¿Existen mejores maneras de alcanzar los resultados deseados? ¿Si cometimos errores o encontramos problemas, cómo podemos evitarlos en el futuro?*
- Pasos siguientes *¿Cómo pensamos utilizar los hallazgos de la evaluación para un aprendizaje continuo?*

Proceso de evaluación

El proceso de evaluación involucra varios pasos: diseño, colecta de información, análisis, retroalimentación y acción. Se tienen que tomar muchas decisiones. Las respuestas a las siguientes preguntas pueden ayudar a conducir el proceso de evaluación:

- *¿Debe hacerse una evaluación? ¿Por qué?*
- *¿Cuál es el propósito de la evaluación?*
- *¿Qué decisiones se tomarán?*
- *¿Qué información se requiere?*
- *¿Cuál es la fuente de información?*
- *¿Cómo puede reunirse y analizarse la información?*
- *¿Quién hará la colecta de información?*
- *¿Quién escribirá el reporte de evaluación?*
- *¿Cómo se comunicará la información?*
- *¿Cómo y cuándo usarán el reporte los tomadores de decisiones?*

Existen muchas metodologías y herramientas para llevar a cabo una evaluación. Los pasos siguientes presentan un proceso de evaluación para una revisión general de un servicio, programa o actividad específicos.

1. Diseñe el plan de evaluación

- Defina quién llevará a cabo la evaluación.
- Prepare una descripción clara de los resultados deseados de la evaluación.
- Lleve a cabo un encuesta entre una muestra de los participantes o usuarios para validar esta descripción.
- Defina exactamente qué elementos (todos o qué partes de ellos) serán evaluados.
- Aclare qué resultados o productos se buscan.
- Defina el método que va a usar para la evaluación.
- Defina qué recursos humanos y financieros se necesitan.
- Consiga y asegure los recursos requeridos.

2. Diseñe una herramienta de evaluación

- Defina qué información se necesita y qué se hará con ella después de que la reúna.
- Especifique a qué personas se pedirá que participen en la evaluación.
- Especifique qué preguntas deben hacerse para obtener la información deseada. Incluya preguntas que sean cuantitativas, (objetivas) y cualitativas (subjetivas).
- Diseñe uno o varios formatos que estimularán la participación y el cumplimiento de la tarea (por ejemplo, cuestionario, entrevista)
- Haga una prueba piloto con la herramienta de evaluación en una pequeña muestra de las personas que participarán en la evaluación (por ejemplo, aplicando un cuestionario para encuesta, una hoja para reactivos, entrevista cara a cara).
- Haga los cambios necesarios al instrumento de la evaluación.
- Desarrolle un procedimiento para compilar la información colectada.

3. Implemente un programa de evaluación

- Distribuya el instrumento de evaluación a los participantes o usuarios seleccionados.
- Dé seguimiento a los participantes o usuarios para alentar una pronta respuesta del instrumento de evaluación contestado.
- Haga una compilación de la información reunida.

4. Analice los resultados de la evaluación

- Lleve a cabo un análisis de los resultados de la evaluación.
- Saque conclusiones del análisis.
- Desarrolle recomendaciones.
- Valide las recomendaciones con una pequeña muestra de los participantes en la evaluación.
- Prepare un informe completo de los resultados y recomendaciones de la evaluación para la organización.

Fuente: *Effective Organizations: A Consultant's Resource*, de Judy Kent, *Skills Program for Management Volunteers*, 1992.

Cartas de compromiso

Algunas redes, especialmente aquellas que tienen a organizaciones como miembros, sienten la necesidad de definir de manera más explícita lo que esperan de sus organizaciones miembro. Una práctica que gana cada vez mayor popularidad es la "Carta de Compromiso" en la que se pide a cada miembro que representa a una organización que obtenga una carta de su junta directiva o de un directivo superior en la que se defina la naturaleza del compromiso de la organización con la red.

Una Carta de Compromiso debe expresar:

- El compromiso de la organización con los propósitos, metas objetivos y actividades de la red.
- Qué espera la organización a cambio de su participación en la red.
- Cuánto tiempo puede comprometer el representante de la organización al trabajo en red.
- El reconocimiento de la organización de que este compromiso es parte del trabajo del representante.
- El nivel de recursos que el representante y la organización pueden aportar: fondos, contribuciones en especie, tiempo de otros empleados o voluntarios, y conexiones y experiencia.

Las Cartas de Compromiso aclaran la autoridad y ayudan a movilizar los recursos necesarios para alcanzar las metas y los objetivos. Presionar para obtener un compromiso puede ahuyentar a socios potenciales. Sin embargo, sin las cartas, es posible que los socios no se comprometan plenamente con la red.

Adaptado de: *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*, de Michael Winer and Karen Ray. Copyright 1994 Amherst H. Wilder

Foundation. Usado con autorización. Para mayor información sobre las publicaciones de la Wilder

Foundation, llamar al 1-800-274-6024 (En los Estados Unidos solamente) o llamar al tel: 1-612-659-6024.

Resolver conflictos

Pese a que los miembros de una red están comprometidos en un propósito común, pueden tomar las tareas y las decisiones de manera diversa. Esto es particularmente cierto cuando la red pasa por un proceso de cambio: decidir qué y cómo se van a hacer las cosas de manera diferente. Y, como se señaló antes, el cambio constante es una característica del trabajo en red en el ámbito del SIDA. En consecuencia, el conflicto en el trabajo en red y en las redes es inevitable. Un enfoque constructivo ante esta realidad es anticipar los conflictos y desarrollar las habilidades para resolverlos.

Para poder entender el conflicto en las redes es útil definirlo y examinar sus fuentes potenciales:

Un conflicto es un problema que involucra cuando menos a dos partes, ambas con un apego emocional a un punto de vista diferente.

Las fuentes potenciales del conflicto incluyen:

Presuposiciones y percepciones

Una misma situación es considerada y vista de manera diferente por diferentes personas ya que sus experiencias pasadas y sus creencias y valores personales son divergentes.

Valores, necesidades y metas individuales

Los valores, necesidades y metas de un individuo pueden estar en conflicto con los valores, necesidades y metas de otro.

Valores, necesidades y metas organizacionales

Los valores, necesidades y metas de una organización pueden estar en conflicto con los valores, necesidades y metas de la red o de otros miembros.

Emociones

Poderosas emociones como el miedo, la ira, la ansiedad y la frustración a menudo impiden la comunicación o distorcionan las percepciones a tal punto que se llega al conflicto con otros.

Competencia

Luchas por tiempo, dinero, atención, desempeño y éxito personal o de grupo pueden ser saludables o destructivas.

Falta de información o claridad

Los miembros perciben que no tienen toda la información o que no la entienden. De manera alternativa los individuos pueden tener la información pero no saben entenderla. Las personas entienden las cosas de manera diferente y esto puede resultar en un conflicto.

Comunicación individual y estilos influyentes

Una interacción insensible o inapropiada con los demás puede generar resistencia. Un enfoque agresivo que disminuya a los demás generalmente provoca conflicto. Un carácter pasivo y concesivo en exceso también puede provocar frustraciones que llevan al conflicto.

Respuesta al conflicto

Los individuos reaccionan ante un conflicto de maneras diferentes. Hay tres estrategias de respuesta básicas:

Evitarlo

Algunas personas tratan de evitar los conflictos a toda costa. Suprimen sus reacciones o se sustraen de una situación problemática (por ejemplo, renunciando a la red). Prefieren ignorar o negar la existencia de un problema, y/o pueden no tener las destrezas necesarias para enfrentar el conflicto. Esta respuesta funcionará si el escape es posible. En lo general, no es una respuesta estratégica eficaz.

Desactivarlo

Desactivar es acción de demora. Los individuos que utilizan este enfoque, retrasan el enfrentamiento con el conflicto (para un mejor momento) o hacen énfasis en cuestiones menores evitando las más importantes. Como en el caso anterior, esta respuesta funcionará si puede demorar el conflicto, pero no es una respuesta estratégica eficaz.

Confrontarlo

Esta respuesta involucra la confrontación de las diferencias entre las personas. Gana el miembro con el mayor poder. Esta estrategia es eficaz desde el punto de vista del “ganador”. Desde el punto de vista del “perdedor”, el conflicto no ha concluido.

La negociación

Una negociación eficaz tiene como base la preocupación por los demás, el respeto mutuo y un enfoque sobre los propósitos metas y objetivos de la red. Los miembros que resuelven un conflicto en un estilo “todos vencedores” piensan de esta manera: “tú y yo tenemos un conflicto. Respeto tus necesidades y también respeto las mías. No usaré mi poder sobre tí para ganar, pero no puedo ceder y dejar ganar a costa de mis necesidades y mis metas. Trabajemos juntos por una solución que satisfaga las necesidades de ambos. De esa manera ambos ganamos”.

El método “todos vencedores” tiene como resultados decisiones más rápidas y de mayor calidad. Este método ayuda a establecer mejores relaciones interpersonales y fortalece el compromiso para llevar a cabo las decisiones adoptadas. Cada parte tiene muy clara su posición; existe respeto mutuo de las habilidades, valores y conocimientos, y todas las partes trabajan para lograr una solución en que “todos ganan”.

Los pasos siguientes pueden servir como guía para un proceso de resolución de conflictos basado en el principio de “todos vencedores”.

1. Decida quien facilita el proceso para resolver el conflicto. Pida a un miembro del grupo o a un tercero (facilitador, mediador o árbitro) para que dirija al grupo. U organice una sesión independiente sólo para aquéllos directamente involucrados en el conflicto.
2. Revise la situación actual, defina los hechos y revise los resultados que necesita alcanzar. Pregunte: “Si queremos obtener estos resultados ¿qué debemos hacer acerca de este conflicto?”. Defina entonces qué asuntos debe resolver la red para llevar a cabo este trabajo.
3. Pida a todas las partes involucradas en el conflicto que definan sus necesidades.
4. Busque alternativas y revise sus implicaciones; y
5. Decida sobre la solución y los pasos a seguir para su implementación.

Recurso: *Effective Organizations: A Consultant's Resource*, de Judy Kent, *Skills Program for Management Volunteers*, 1992.

¿Y qué pasa si esto no funciona?

A veces la hostilidad personal y otros conflictos no pueden ser resueltos. En este caso es importante explorar enfoques alternativos.

Confronte abiertamente la situación. Convoque a una reunión e insista en que los individuos en desacuerdo accedan a un proceso para resolver la disputa. Considere a un facilitador externo. Si la resolución es imposible, elabore un acuerdo de trabajo y acepte que se puede estar en desacuerdo mientras se hace trabajo conjunto en la red. Esto puede funcionar y de hecho funciona.

Confronte la situación a través de personas con influencia. De manera colectiva, pida la intervención de personas importantes (miembros de la Junta Directiva, otros miembros) asociadas con cada uno de los individuos u organizaciones en disputa. Esta opción permite que las partes en conflicto se peleen en otra arena más apropiada que la red.

Advierta a los financiadores y a los donantes acerca del problema. Aunque la red no quiera admitir que tiene un conflicto en su seno, muchos donantes están lo suficientemente informados como para saber lo que realmente esta sucediendo. Ellos pueden influir en personas que de otra manera parecerían inmunes al cambio. Sin embargo, los donantes asignan sus fondos según su propio criterio, por lo que debe usted ponderar cuidadosamente las ventajas y desventajas de esta opción.

Trabaje sin las partes en disputa. Los prolongados periodos de conflicto entre miembros específicos pueden ser agobiantes para todos los miembros de la red y pueden dañar a la red misma. Cuando todo lo demás falla considere la posibilidad de laborar sin las personas y/u organizaciones involucradas en un conflicto aparentemente irresoluble. Pocas redes dependen demasiado de una o dos personas u organizaciones como para no sobrevivir si se les pide a las partes en pleito que se salgan de la red.

Adaptado de: *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*, de Michael Winer and Karen Ray. Copyright 1994 Amherst H. Wilder Foundation. Usado con autorización. Para mayor información sobre las publicaciones de la Wilder Foundation, llamar al 1-800-274-6024 (En los Estados Unidos solamente) o llamar al tel: 1-612-659-6024.

Comunicación

En el capítulo 2 examinamos brevemente el significado de la comunicación dentro de una red. El enfoque se dio en el desarrollo de un plan de comunicaciones como un método para asegurar una comunicación interna eficaz. La manera en que la información se intercambia es una actividad vital del trabajo en red. Esto es especialmente cierto cuando la red está experimentando cambios sobre por qué y cómo funciona.

Enseguida examinaremos algunos factores que tienen un impacto importante en el proceso del intercambio de información, incluyendo la frecuencia de la comunicación; y la cantidad de información. Entender estos factores ayudará a los miembros a elegir mejor quién, qué, por qué, cuándo y dónde de sus comunicaciones.

Frecuencia de la comunicación

La frecuencia con que la gente se comunica dentro de una red tiene un impacto significativo sobre la motivación, la productividad y sobre cómo se sienten al ser parte de ella. En general la tendencia en la mayoría de las redes es de no comunicarse tan a menudo como sería necesario, sin embargo una comunicación excesiva puede resultar igualmente detrimento.

Cuando planifique la frecuencia de la comunicación en una red, tome en cuenta los siguientes puntos:

- Entre más grande sea la red mayor será la necesidad de contar con lineamientos formales;
- Entre más específica sea la tarea, la interacción será más frecuente (por ejemplo, cuando se organiza un evento especial como un taller que requiere la coordinación de un gran número de detalles, se requiere de una comunicación frecuente para asegurar la eficacia);
- Iguale la frecuencia de la comunicación con el estilo de delegación del comunicador (por ejemplo, si se le ha pedido a alguien que asuma la responsabilidad de una tarea, se le debe permitir que la haga sin una revisión constante);
- Iguale la frecuencia de la comunicación con el propósito de comunicarse;
- Para cada tarea o proyecto, defina claramente como va a comunicarse la gente mientras trabaja conjuntamente.

Cantidad de información

El volumen de información que se transmite tiene un impacto significativo en cómo se sienten y en qué hacen con ella quienes la reciben. Recibir voluminosos paquetes de información impresa, rara vez motiva a las personas a tomar una acción inmediata y entusiasta; conversaciones telefónicas muy largas, repletas de datos, cifras, chismes y discusión general tienden a no resultar en un camino claro para tomar decisiones. Las comunicaciones breves también tienen sus fallas, incluyendo las posibilidades de mala comunicación o malas interpretaciones.

Tenga en mente las siguientes sugerencias cuando decida cuánta información necesita la gente:

- Haga una distinción entre lo que la gente necesita saber y lo que sería bueno que supieran. Si tiene mucha información, incluya sólo lo que “necesitan saber”;
- Al compartir grandes volúmenes de información, incluya un resumen de una página, o un panorama de un minuto que enuncie someramente lo que trata el contenido;
- Preste atención a la manera en que se presente y distribuya la información. Hágala manejable para que sea atractiva para el receptor. Es muy probable que un paquete de cinco centímetros de espesor en papel de envoltura acabe en el fondo de la pila de papeles por leer;
- Incluya instrucciones específicas para que la gente sepa cómo abordar el contenido. ¿Deben leer y criticar? ¿Cuándo? ¿Cómo?

Fuente: *Effective Organizations: A Consultant's Resource*, de Judy Kent, *Skills Program for Management Volunteers*, 1992.

otros temas relacionados con el trabajo en red

Introducción

El contenido del manual para el trabajo en red sobre VIH/SIDA, se desarrolló en parte con base en la consulta hecha con personas y organizaciones involucradas activamente en el trabajo en red. Quisimos saber cuales eran las cuestiones más importantes que enfrentaban las personas involucradas en este sistema de trabajo sobre el SIDA.

Este capítulo examina dos temas “candentes” para las redes hoy en día:

- la movilización de recursos para la acción; y
- las comunicaciones electrónicas y el trabajo en red sobre SIDA.

Cada uno de los temas se describen más adelante y, en caso necesario, se presenta información para ayudar a los lectores a entender o abordar de manera más completa esos temas.

Tema 1: La movilización de recursos para la acción

Las redes necesitan de recursos adecuados y consistentes para apoyar sus operaciones. La obtención de medios para operar debe ser una prioridad en la formación y sostenimiento de una red. El trabajo en red puede ser particularmente costoso en su etapa de arranque por lo que es menester contar con fondos disponibles desde el principio.

Igualmente, la membresía de una red, ya sean individuos u organizaciones, no puede depender sólo del apoyo de los donantes. En consecuencia, quienes se sienten atraídos por los potenciales servicios que una red puede proporcionar para sus fines e intereses deben estar preparados para contribuir, financieramente o de otras maneras, para ayudarla a que funcione de manera eficiente y efectiva.

Empiece haciendo 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:

- ¿Cuánto dinero y contribuciones en especie (por ejemplo, espacio de oficina, materiales, equipo) pueden aportar las organizaciones participantes?
- ¿Cuánto tiempo de su personal pueden comprometerse a dar a la red los miembros o las organizaciones?
- ¿Cuántos voluntarios se pueden reclutar?
- Tenemos las destrezas que se necesitan para las actividades a realizar?

Una vez que sepa con qué recursos cuenta, usted necesita evaluar si son suficientes para llevar a cabo las actividades planeadas. Si necesita buscar recursos fuera de la red, existen muchas fuentes adicionales de financiamiento adicional como gobiernos, fundaciones, empresas, organizaciones caritativas y clubes de servicio. El desafío consiste en identificar a un donante que sea apropiado para su red.

Le presentamos algunas sugerencias prácticas que debe tener en mente en la búsqueda de un donante adecuado.

Identificar a los donantes

Haga una breve investigación preliminar para saber qué tipo de donantes dará fondos para las actividades que usted quiere que apoyen. Investigue cuáles son las áreas de interés del donante, con qué persona hay que entrar en contacto, y cuales son su domicilio y número de teléfono.

Asegúrese de conservar esta información en una carpeta o en un ordenador para su consulta posterior.

Elija a los donantes

De toda la información reunida, usted debe escoger cuales son los donantes que estarían más interesados en lo que usted hace como para aportar fondos. Revise su lista, busque aquellos que parezcan tener el “mejor perfil”. En otras palabras, su red debe ajustarse al donante, y las prioridades y programa del donante deben ajustarse a usted.

Escriba o llame por teléfono y pida los lineamientos del donante, un formato de solicitud y un informe anual, si esto es posible. Sea cortés, sea específico acerca de lo que quiere saber, identifíquese y sea breve. En esta fase usted está buscando información, no establecer un largo diálogo. Usted está buscando información específica sobre prioridades, lineamientos, y saber quien es le persona responsable de la administración del proceso de solicitud.

Llamada o visita para información

Una vez que haya definido que un donante específico tiene un programa de donaciones que parece ajustarse a sus actividades, el paso siguiente es entrar en contacto con la persona responsable. Esto puede ser por teléfono o mediante una visita personal. (La elección depende de la situación geográfica, el nivel de importancia que tiene para usted el donante, la disponibilidad de tiempo, y la preferencia del donante).

Prepare una solicitud/propuesta de apoyo financiero

Algunos donantes le pedirán que llene un formulario de solicitud bastante sencillo en vez de una propuesta de proyecto más elaborada. Asegúrese de leer todas las instrucciones y siga el formato. Llene de manera precisa y completa todos los espacios en blanco que sean aplicables a su situación. Si algunas preguntas no se aplican a su situación dígalos con un simple “n/a”, (no aplicable).

En cualquier caso, ya sea que exista un formato o no, su solicitud deberá contener las siguientes secciones: título, introducción, planteamiento del problema/necesidad, metas y objetivos, métodos, evaluación, presupuesto y anexos. Cada sección se aborda con mayor detalle enseguida.

Título

El título debe reflejar de lo que trata el proyecto y puede ser redactado para “vender” el programa.

Introducción

Esta sección incluirá la información acerca de su red, tales como su historia pasada con la población meta: las personas que se beneficiarán del proyecto, en primer lugar, las personas infectadas o afectadas por el VIH/SIDA y otra información necesaria que dirá al donante que usted está calificado para llevar adelante el programa.

Usted también debe describir las características demográficas de la población meta y, cuando esto sea posible, proporcionar información estadística o de supervisión. Usted debe hacer énfasis en las conexiones con la población meta y la medida en que los miembros de esa población estarán incluidos en el diseño del programa.

Planteamiento del problema/necesidad

Esta sección describirá con detalle el problema que va a abordar el programa que usted propone. Si es posible, las afirmaciones y descripciones del problema deberán estar respaldadas con información estadística más que anecdótica. Esta sección debe:

- describir la población a la que se va a atender y las necesidades de esta población;
- definir las necesidades o problemas que enfrenta la población meta y cómo se relacionan con los objetivos de su proyecto;
- sugerir y discutir la acción que usted propone para abordar, el problema o las necesidades que ha identificado;
- indicar los beneficios que su proyecto tendrá en términos de mejoras medibles; y
- relacionar de qué manera la habilidad de su red conducirá el proyecto para ayudar a encontrar una solución.

Metas y objetivos

La presentación de sus metas y objetivos debe contener objetivos medibles que el donante pueda usar para definir la viabilidad de su enfoque.

Use la información sobre Metas y Objetivos del capítulo 2 para ayudarse a preparar objetivos que sean medibles y específicos.

Métodos

En esta sección, usted describe las actividades que se van a llevar a cabo para alcanzar los resultados deseados. Asegúrese de que la información en esta sección de la propuesta;

- presenta actividades que se derivan lógicamente del problema/necesidades y de los objetivos planteados anteriormente;
- describe con claridad las actividades del programa;
- expresa las razones para las actividades planteadas;
- describe la secuencia de las actividades;
- describe como se integrará el personal del proyecto; y
- presenta una variedad razonable de actividades que pueden llevarse a cabo dentro del calendario y con los recursos del proyecto.

Evaluación

Esta sección debe discutir la metodología con la cual usted podrá demostrar que su proyecto ha alcanzado las metas y los objetivos deseados. Este componente se ha venido convirtiendo cada vez más en la parte más esencial del desarrollo de un proyecto. Existe una demanda creciente para demostrar que los proyectos efectivamente alcancen sus objetivos. (Ver capítulo 3 para más información sobre evaluación).

Presupuesto

La sección de presupuesto debe expresar de manera concisa cuánto dinero está buscando y para qué propósitos. El presupuesto global debe dividirse en “líneas presupuestarias” o en detalles de los gastos que usted espera que se presenten en el proyecto. El presupuesto debe expresar la cantidad solicitada al donante e indicar con claridad los costos que va a cubrir la fuente de financiamiento y aquellos que serán provistos por otros.

Anexos

Suministre todos los materiales de apoyo que solicite el donante.

Incluya lo siguiente, aunque el donante no se lo haya solicitado:

- su último informe anual;
- un directorio de la Junta Directiva de la red, detallando quienes son estas personas;
- una lista del personal de la red; y
- el informe financiero interno más reciente.

Adaptado de “How to Write a Successful Proposal”, *National Minority AIDS Council Technical Assistance Newsletter*, Marzo/Abril 1992.

Tema 2: Las comunicaciones electrónicas y el trabajo en red sobre SIDA

Introducción

Entre las muchas personas involucradas en el trabajo en red sobre SIDA, hay muchos que han descubierto la utilidad práctica del correo electrónico, al que comúnmente se le denomina "e-mail". Para quienes tienen acceso a servicios baratos de correo electrónico, y en países donde la infraestructura de comunicación lo hacen práctico, el correo electrónico puede ser un método más rápido y fácil para comunicarse entre colegas. Cada día se incrementa el número de personas que incluyen direcciones electrónicas (E-Mail) en sus tarjetas de presentación para que los contacten a través de esa vía.

El tema de esta sección es el correo electrónico, que es el método de comunicación mayormente disponible dentro del Internet. Para muchas personas y organizaciones interesadas en la comunicación por computadora, este es un buen punto de arranque. Ya una vez que se sienta cómodo utilizando el correo electrónico, existen muchas otras formas de comunicación por computadora que quizás le interese conocer, por ejemplo la *World Wide Web*, *Chat Rooms*, *Newsgroups*, etc. Para muchos, quizás tener acceso al correo electrónico sea el único paso que su organización quiera dar, por razones financieras y limitaciones de tiempo.

¿Qué son las comunicaciones por computadora?

La comunicación a través de computadores se refiere al intercambio de mensajes e información mediante PCs o equipos de telecomunicaciones tales como las unidades telefónicas y los modems. En este tipo de comunicaciones, al igual que en la telefónica, la distancia no es un obstáculo para contactar otras personas.

Imagínese enviando un informe completo, escrito y formateado, alrededor del mundo. Viaja a través de la línea telefónica desde su computadora hasta la de un colega quien puede trabajar directamente sobre el documento y enviárselo de regreso. ¿El correo electrónico es así de fácil? Puede serlo, dependiendo de las computadoras que se usan, la confiabilidad de las líneas telefónicas y otras características importantes que usted tendrá que investigar cuando piense usar esta nueva tecnología.

¿Qué es el Internet?

El Internet es una conexión a nivel mundial de computadoras (servidores) y redes que funcionan las 24

horas del día. Es un sistema que permite a las computadoras en todo el mundo comunicarse entre sí. Imagine una enorme tela de araña, con cada una de las uniones de la tela conectada a una computadora. No existe una oficina central, simplemente millones de computadoras ahí, en esa red, intercambiando información. Si una sección de la red/sistema se rompe, la información simplemente busca otra ruta para poder llegar a su destino. Cuando se envía un correo electrónico, es como si se hablara por teléfono pero en vez de una voz, se envía material escrito. Cada persona u organización tiene un domicilio electrónico único para asegurarse de que la información llega a la persona correcta, por ejemplo, para ponerse en contacto con ICASO, sólo tiene que introducir icaso@icaso.org

El punto más importante a recordar es que el Internet está cambiando y mejorando de manera constante. Aquello que hoy parece difícil o imposible puede mejorar en los próximos meses. Para aquellos que ya están el Internet, siempre hay algo nuevo que aprender y, afortunadamente, hay muchas personas que están dispuestas a compartir sus nuevos descubrimientos o a ayudar con cualquier problema que uno se encuentre.

¿Qué es exactamente el correo electrónico?

El correo electrónico es su canal de comunicación con el Internet. Al utilizar este tipo de correo, la gente puede enviar mensajes a uno o varios colegas al mismo tiempo. Ellos pueden recibir los mensajes en unos segundos o en unas horas, dependiendo de las líneas telefónicas y el tipo de servicio de Internet que se utilice.

Muchas organizaciones usan el correo electrónico como su principal medio de comunicación. Cuando se le compara con los costos de las llamadas o los faxes de larga distancia, es probable que descubra que puede ahorrar tiempo y dinero usando el correo electrónico. En algunos casos, ello puede significar un considerable ahorro en su presupuesto de comunicaciones.

¿Qué puedo enviar por correo electrónico?

Aparentemente, no existe ningún límite para el tipo de material que se desee enviar, desde gráficos, software de computación y otros archivos más extensos y complicados

¿Cuáles son las ventajas del correo electrónico?

El correo electrónico tiene muchas ventajas sobre el correo, telex, telegrama, teléfono y fax convencionales. Es imposible enumerarlos todos, pero es evidente que el correo electrónico:

- ahorra tiempo y recursos: las cartas no tienen que imprimirse en papel, puestas en sobres y transportadas largas distancias para llegar a su destino;
- si tiene acceso a un proveedor de Internet, el correo electrónico puede usarse para comunicación en vez de una máquina de fax. Se puede enviar un documento en segundos a muchos destinos, en vez de quedarse horas parado frente al aparato de fax, alimentándole papel;
- le permite intercambiar mensajes a cualquier hora sin importar las diferencias de horario y, en la mayoría de los casos, los mensajes llegan en cuestión de minutos, sin importar las distancias;
- permite la flexibilidad para intercambiar mensajes entre los receptores cuando están viajando o trabajando en otro país;
- permite llegar a individuos, donantes, instituciones o el público en general con poco o ningún costo adicional;
- le permite utilizar material de texto básico recibido por vía electrónica sin tener que volver a recapturarlo en la computadora;
- le permite intercambiar documentos formateados para usar en sus publicaciones en cualquier parte del mundo (escribir un documento o producir un boletín en colaboración con otros cuando la gente vive en diferentes partes del mundo);
- le permite reunir, almacenar y diseminar información vital.

¿Cuáles son algunos de los problemas al usar el correo electrónico?

En algunos países, la infraestructura de comunicaciones necesaria para sostener el correo electrónico es inadecuada. Más aún, pese a que el uso de computadoras está creciendo en los países en vías de desarrollo, el equipo necesario no siempre es accesible o no está disponible.

Los siguientes factores limitan el uso generalizado del correo electrónico y otras formas de comunicación por computadora:

- puede ser que la tecnología de las computadoras sea culturalmente ajena, lo que puede provocar un temor a la tecnología o una renuencia a usar las computadoras;
 - las comunicaciones por computadora pueden acabar excluyendo a quienes no tienen conocimientos sobre computación;
 - el equipo necesario para las comunicaciones por computadora, las computadoras y los modems no siempre son fáciles de manejar ni son accesibles;
 - la capacitación y otros recursos en idiomas locales no se ha desarrollado aún o no está ampliamente disponible;
- los programas para comunicaciones por computadora no son siempre fáciles de entender (amigables). Los manuales instructivos generalmente se publican en inglés y pueden ser difíciles de entender;
 - el software disponible apoya muy pocos idiomas para la comunicación. Por ejemplo, están aún por verse programas fáciles de usar en la mayoría de las lenguas asiáticas. El apoyo para otros idiomas, por ejemplo, español y francés, también es limitado;
 - algunos de los factores señalados anteriormente se combinan a menudo para hacer a esta tecnología más exclusiva y cara. Ante la ausencia de educadores locales de tecnología en computadoras y de una amplia disponibilidad de computadoras, la comunicación por computadora sigue siendo inaccesible en muchos países y, a menudo, aparece como totalmente irrelevante para aquellos que tienen que lidiar con las duras realidades de la vida diaria.

¿Cómo decidir utilizar comunicaciones por computadora?

Su decisión se verá influenciada por una variedad de factores que tendrá que considerar cuidadosamente, por ejemplo, la calidad de las líneas telefónicas, suministro eléctrico irregular, y acceso a computadoras, software, o proveedores de servicio de correo electrónico y asesoría especializada sobre cómo usar el sistema.

Estas son algunas situaciones en las que quizás necesite el acceso al correo electrónico:

- tiene grandes necesidades de comunicación que no han sido resueltas. Esto es más relevante en caso de precisar medios de comunicarse rápida y accesiblemente con colegas, amigos u organizaciones asociadas a nivel local regional o internacional.
- se han experimentado varias dificultades en el manejo de las formas de comunicación tradicionales, por ejemplo, el fax resulta muy caro, los servicios postales no son confiables, etc.
- necesita comunicarse de manera regular con otros dentro y fuera de la red, a la vez que necesita mantenerse dentro de determinados límites presupuestarios y de tiempo;
- necesita tener acceso a información importante para sus actividades.

¿Qué necesito para usar el correo electrónico?

Los requerimientos básicos son:

- Una computadora;
- Modem (entre más rápido sea la velocidad del modem su sistema funcionará mejor);

- software que le permita enviar o recibir información (por ejemplo, el software de Eudora se usa exclusivamente para correo electrónico);
- Una línea telefónica (pero recuerde que no puede usar el teléfono y el correo electrónico al mismo tiempo);
- Una “cuenta” con un proveedor de servicios —la compañía, la universidad o la organización no lucrativa que lo conectará con el Internet. Es muy importante explorar cuál es la opción más barata y que da el mejor servicio. Asegúrese de saber cuánto cobran por estar conectado y si dan asistencia técnica en caso de que tenga problemas. Averigüe si cobran por este servicio o si tienen personal que responderá sin cargo a sus preguntas.

¿Qué necesito saber de los modems si quiero usar el correo electrónico?

Modem proviene de las dos primeras sílabas de las palabras en inglés MOdulator-DEModulator. El modem funciona como un traductor. Toma la información recibida por vía telefónica y la traduce para su computadora porque los dos sistemas no utilizan el mismo “lenguaje”.

Un modem debe estar conectado a su computadora para enviar y recibir correo electrónico y faxes transmitidos por computadora. El modem también debe estar conectado a una línea telefónica.

La velocidad del modem se refiere a la velocidad con que el modem puede enviar y recibir información a través de la línea telefónica.

Los modems de alta velocidad presentan varias ventajas, ya que:

- pueden intercambiar más datos por segundo;
- generalmente son más confiables y permiten una mayor calidad en las comunicaciones;
- es más barato usarlos (a mayor velocidad, menor es el costo de las comunicaciones).

Por otro lado, los modems de alta velocidad:

- son más caros, al menos al principio.

¿Qué necesito saber sobre el software de comunicaciones para usar el correo electrónico?

Para usar un modem, usted necesita software para comunicaciones. Estos son programas que le ayudan a conectar su computadora a un modem, lo que permite a su computadora entrar en contacto con el proveedor de servicios (o servidor), y enviar y recibir información a través de la línea telefónica.

Existe una amplia variedad de paquetes de software para comunicación en el mercado. Al abrir su cuenta con un proveedor de servicios de Internet, por lo general éste le proporciona el software sin costo, o por una cuota mínima de instalación. También existen paquetes de software disponibles a través del Internet. Sin embargo, como el acceso al Internet requiere de cierta práctica, le recomendamos que trate primero de sentirse cómodo manejando la comunicación básica por Internet antes de explorar sistemas más complicados.

Será necesario instalar el paquete de software en su computadora, sin importar el tipo de paquete que quiera usar. Si no cuenta con las destrezas necesarias para instalarlo, piense en contratar a un experto profesional o hable con otra organización cercana que ya esté conectada y busque su ayuda y consejo.

Acerca del teléfono

Todo lo que necesita para usar el correo electrónico es una línea telefónica normal. A menos que usted considere que el uso del correo electrónico interfiere con las comunicaciones telefónicas, no es necesario tener una línea separada. La línea telefónica se ocupa sólo cuando está realmente ocupada por el modem, y en el caso del correo electrónico esto requiere sólo de unos cuantos minutos diarios para recibir y enviar mensajes.

Notas sobre los proveedores de servicios

Para enviar y recibir mensajes (y usar otros servicios de comunicación por computadora, incluyendo el Internet), primero debe abrir una cuenta con un proveedor de servicios. Esto se conoce comúnmente como “estar en línea”.

Hay una gran variedad de proveedores de servicios que ofrecen servicios ligeramente diferentes. Algunos servicios son comerciales, otros no lucrativos y algunos son ofrecidos por las universidades. Los costos varían, pero la mayoría cobra una cuota de inscripción y una mensualidad o anualidad fijas.

Busque en el mercado antes de elegir a su proveedor de servicios. Una buena fuente de información y asesoría son otras ONGs en su ciudad o en su país que ya cuentan con el servicio de correo electrónico.

Adaptado de: “*At ease with e-mail: a handbook on using electronic mail for NGOs in developing countries*, by United Nations Non-Governmental Liaison Service and the Friedrich Ebert Foundation, 1995.

Listservs y Listas de Correos

Un listserv es una lista de correo electrónico utilizada ampliamente por los grupos de discusión. Cuando el usuario se suscribe a un listserv, éste recibe periódicamente correos electrónicos acerca del tópico requerido y también puede enviar correos a otras personas que participan en el listserv.

La comunicación electrónica beneficia a los foros de discusión porque:

- Promueve un debate coordinado e informativo así como también la participación de miembros de países desarrollados y de países en vías de desarrollo
- Se encuentra al alcance de un gran número de personas dado a la sencillez de su tecnología (E-Mail vs. Acceso dedicado a Internet)
- Permite que los discursos sobre salud y desarrollo estén al alcance de más organizaciones y países.
- Incrementa el valor de las reuniones en persona ya que hace que éstas sean más accesibles al público que no puede asistir y a la vez genera un archivo de discusiones, declaraciones y conclusiones.

Adaptado del Health and Development Networks (HDNET)
Página Web <http://www.hdng.org/home2.htm>, 2000

Virus

Un virus en computación es un programa elaborado para alterar el funcionamiento del sistema operativo sin el permiso o el conocimiento del usuario y puede ocasionar daños en sus programas o eliminar archivos importantes. Los virus se transmiten a través de anexos en correos electrónicos o a través de un diskette infectado. La mejor forma de prevenirlos es evitando abrir correos de remitentes desconocidos y siendo precavido en el intercambio de información a través de diskettes.

Testimonios personales: el correo electrónico y el trabajo en red.

Al preparar este manual, preguntamos a varias personas involucradas en redes y trabajo en red y SIDA, que compartieran con nosotros sus experiencias con el correo electrónico. Presentamos una muestra de sus respuestas:

"No hay duda: las redes electrónicas nos ponen en contacto más cercano y hace que nuestro trabajo sea más eficiente. El correo electrónico se ha convertido en una parte de mi vida. Satisface mi deseo de comunicar, de aprender, de encontrar soluciones. No me imagino viviendo sin él."

"Al principio, me resistía a aprender a usar el correo electrónico porque me parecía muy difícil. Le

pregunté a un amigo que estaba usando el correo electrónico que me enseñara cómo funcionaba y no fue tan difícil de aprender como yo había pensado. En total me llevó tres horas aprender a usarlo. Ahora lo uso diario".

"He descubierto que el correo electrónico me permite estar en un contacto más frecuente con miembros y donantes y viceversa".

Glosario:

Dirección: la ubicación de un recurso de Internet el cual puede ser un correo electrónico o una página web.

Anexos: un archivo que se envía a través de un correo electrónico

Download: el proceso de copiar un archivo de información desde una computadora remota a una computadora local. Se asemeja a abrir un archivo en la computadora solo que se abre desde una página web. Por ejemplo, esta Guía para Organizaciones se puede bajar de la página web de ICASO.

Página Principal (Home Page): la página principal del web.

Internet: es una conexión electrónica de computadoras a nivel mundial (servidores) y de redes que operan las 24 horas.

Listserv: una lista de correo electrónico utilizado por un amplio número de grupos de discusión. Cuando el usuario se suscribe a un listserv, éste recibe periódicamente correos electrónicos acerca del tópico requerido y también puede enviar correos a otras personas que participan en el listserv.

Lista de Correo: una lista de correos electrónicos a donde se envían mensajes. Para suscribirse a estas listas, se envía un correo electrónico a la dirección contacto con la palabra suscribir en el mensaje, el nombre de la lista y su dirección electrónica.

Buscador: te permite buscar en una página web o navegar por Internet para lograr la información requerida. Por ejemplo, se escriben la palabras "AIDS Service Organizations" y se encontrarán rápidamente las páginas web que contienen esa información.

Página Web: es un solo archivo que puede mostrarse en la web y puede estar formado por unas líneas de texto o por varias páginas.

Website: un conjunto de una o más páginas web.

www: es la forma corta para referirse a Internet (World Wide Web).

"Para mi una de las mejores cosas del correo electrónico es su informalidad. Es posible escribir mensajes cortos que van al meollo del asunto sin tener que pasar mucho tiempo con las formalidades asociadas a la redacción de correspondencia normal".

"Es evidente que el correo electrónico nos ha ayudado con nuestros esfuerzos de promoción/abogacía, particularmente cuando estamos abordando temas sensibles dependientes de un cierto margen de tiempo".

"El correo electrónico me facilita el contacto con los miembros de mi Comité Directivo que se encuentran diseminados por todo el país, ahora todos ellos están enlazados electrónicamente de manera que cuando necesito una respuesta o una decisión rápida de ellos, generalmente la obtengo".

"El ahorro de tiempo al usar el correo electrónico me permite trabajar de manera más cercana con los colaboradores de nuestro boletín, que también cuentan con correo electrónico, en asuntos relacionados con la edición de sus materiales. Estamos considerando distribuir nuestro boletín por vía electrónica a todos los miembros que tienen una dirección electrónica y enviar copias impresas sólo a los miembros que no lo tienen. Esto nos ayudará a ahorrar dinero en impresión, correo y en todo el tiempo que toma hacer la distribución".

"El correo electrónico me ha facilitado mantenerme en contacto con las muchas personas y organizaciones que conocí en la Conferencia sobre SIDA en Vancouver. Igualmente he podido obtener mucha información y documentos de gente que me dió su dirección electrónica en Vancouver".

"Las comunicaciones electrónicas comprobaron ser de gran ayuda mientras planéabamos un taller recientemente. Me permitió comunicarme a diario con los miembros del Comité de Planeación dispersos por toda la ciudad y la provincia. Pudimos planificar el taller completo sin tener que reunirnos cara a cara".

"El correo le ha ahorrado a nuestro proyecto una gran cantidad de dinero. Gastamos muchísimo menos del presupuesto de comunicación del proyecto porque usamos el correo electrónico para contactar a las personas en vez de hacer llamadas o remitir faxes de larga distancia, siempre que ello fue posible. Esto nos permitió utilizar los ahorros en otros gastos del proyecto".

"Nuestro sistema de correo electrónico está instalado de manera tal que incluso puedo tener acceso a él cuando estoy viajando. Viajo mucho y esto me permite mantener una correspondencia actualizada y enterarme de los asuntos de la red mientras ando fuera".

"Ahora que tenemos correo electrónico no paso tanto tiempo usando el fax. Esto me ha liberado de tiempo para hacer otras tareas".

Entidad administrativa y asuntos relacionados con el personal en redes formales

Introducción

En el capítulo uno hicimos una distinción entre las redes formales e informales. Las redes informales surgen con el propósito de compartir información y, comparativamente, no requieren una estructura administrativa elaborada. Las redes formales, por su parte, a menudo requieren de un mayor grado de estructuración, coordinación y responsabilidad, pues a menudo tienen más de un objetivo y/o actividad a desarrollar.

Esta sección examina las características del desarrollo del trabajo en red en redes formales. Incluye:

- ¿Cómo seleccionar un cuerpo administrativo?;
- Modelos para la estructura del cuerpo administrativo;
- Modelo 1: El trabajo/El cuerpo administrativo;
- Modelo 2: El colectivo;
- Funciones básicas del cuerpo administrativo;
- Ejemplos de términos de referencia para un miembro de una entidad administrativa; y
- Definir el papel del personal.

¿Cómo seleccionar un cuerpo administrativo?

Una de las primeras cosas que hay que hacer —si no es que la primera— para formalizar una red, es la formación de una entidad de administración/gobierno. Es general dicha entidad está compuesta por miembros de la red que han sido elegidos por otros miembros o participantes de la red. El cuerpo administrativo es responsable ante los miembros de la red.

Elementos a tomar en cuenta en la selección de un cuerpo administrativo:

Cuántos. ¿Qué tan grande quiere que sea esta entidad administrativa (cuántos puestos)?

Composición. ¿Quiere asegurarse de que el cuerpo administrativo incluya: un número específico de hombres y mujeres; un número específico de PVVS; o un número específico de miembros conforme a su ubicación geográfica?

Periodo. ¿Cuánto durará la gestión de los miembros en el cuerpo administrativo (un año, dos años, etc.)?

Procedimientos de elección. ¿Quién es el responsable de proponer candidatos para el cuerpo administrativo? ¿Quiere que los miembros de esta entidad sean elegidos de manera abierta o secreta? ¿Quién tiene derecho a voto?

Modelos para la estructura del cuerpo administrativo

Otra decisión clave que tienen que tomar los miembros de una red formal es definir el papel que quieren que desempeñe la instancia de gobierno. Presentamos dos modelos como los más comunes entre los grupos que quieren preservar una estructura horizontal donde el énfasis se pone en la toma de decisiones a nivel de grupo.

Sin embargo, es importante no olvidar la regla elemental de desarrollo organizativo: la estructura (forma) de una organización se diseña y adapta para asegurar una toma de decisiones eficaz para llevar a cabo la misión y los planes de la organización (función). Los siguientes modelos se presentan sólo como una guía. Será preciso que los adapte para que respondan a sus funciones y necesidades específicas.

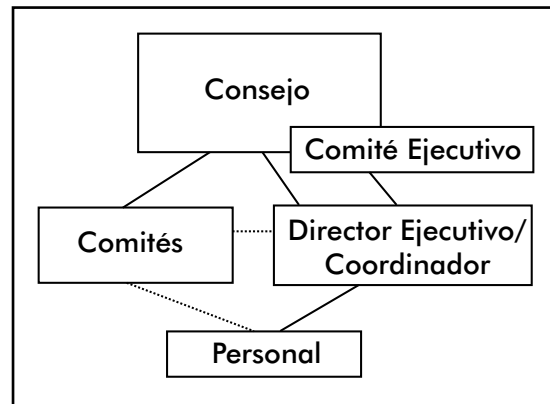
Modelo 1: El trabajo/El cuerpo administrativo

Una entidad de gobierno funcional o administrativa tiene ciertas responsabilidades para el funcionamiento de la red. Además de proporcionar dirección política y general, los miembros de la entidad de gobierno pueden ayudar de manera práctica, por ejemplo, a redactar documentos o a planear el contenido de un taller de desarrollo de habilidades.

Estructura organizacional

En una entidad de gobierno funcional/administrativa, a menudo el trabajo se hace en comités que toman decisiones o dan recomendaciones a la junta directiva en su conjunto.

En el diagrama que sigue, la línea punteada entre la entidad de gobierno y el director de recursos humanos indica una relación de apoyo. Las líneas sólidas indican relaciones de información.



Personal

A menudo un coordinador o un director ejecutivo es el empleado de más alto rango. El papel principal de esta persona se concentra en la comunicación y en la coordinación entre el personal y la entidad de gobierno.

Un equipo de gestión o un estilo de gestión participativa es compatible con este modelo.

¿Cuándo es eficaz este modelo?

Considere este modelo cuando:

- los miembros del cuerpo administrativo tienen habilidades de gestión;
- los miembros de la entidad de gobierno tienen habilidades específicas en áreas que cuentan con comités;

- la red es pequeña;
- cuando existe una entidad de gobierno fuerte con estructura de comités que cuentan con líneas de comunicación y términos de referencia claros; y
- los miembros de la entidad de gobierno pueden aportar una considerable cantidad de tiempo voluntariamente.

Hay que prestar atención a lo siguiente:

1. La carga de trabajo de los miembros del cuerpo administrativo se hace cada vez más pesada.

Peligro posible:

La entidad administrativa se ve abrumada por la cantidad de trabajo y se agota.

Respuesta:

Presentar procedimientos y términos de referencia claros para los comités.

Al reclutar, defina las responsabilidades y el compromiso de tiempo que se espera de los miembros de la entidad de gobierno.

2. La confusión es aparente entre miembros del cuerpo administrativo y entre el personal con relación a sus respectivos desempeños.

Peligro posible:

Puede haber vacíos y traslapes en la provisión de servicios o en la administración de la red.

Respuesta:

Presente descripciones de puesto claras que reconozcan algunas tareas que pueden ser ejecutadas ya sea por los miembros del cuerpo administrativo o por el personal.

3. Los miembros de la entidad administrativa están haciendo un trabajo para el cual no tienen las habilidades requeridas.

Peligro posible:

La eficacia de la red y la calidad de su trabajo se deteriorará.

Respuesta:

Reclute teniendo en mente habilidades e intereses especiales.

Brinde oportunidades para que los miembros del cuerpo administrativo adquieran y utilicen nuevas aptitudes.

Adaptado de *Boards Basics Manual for Leadership Development Programs*, United Way of Canada-Centraide Canada, 1995.

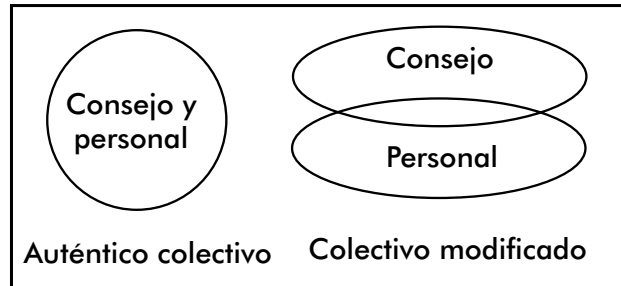
Modelo 2: el colectivo

Un colectivo es un grupo de personas con ideas similares que trabajan hacia una meta específica. Los individuos dentro del colectivo tienen la responsabilidad de definir y apoyar la filosofía básica de trabajar como colectivo.

Para un trabajo colectivo, cada individuo debe tener un sentimiento altamente desarrollado de responsabilidad y compromiso para el logro de las metas y objetivos de la organización.

Estructura de la organización

En un colectivo verdadero el personal y el cuerpo administrativo trabajan juntos para alcanzar las metas de la organización. La responsabilidad por las políticas, la administración y las funciones operativas es compartida. Este modelo se usa fundamentalmente en grupos de auto-apoyo y organizaciones con escasos o ningún empleado.



Personal

Tanto en el colectivo verdadero como en el modificado no existe una jerarquía administrativa aunque algunas personas pueden desempeñar lo que se conoce tradicionalmente como funciones de gerencia. Las funciones de gerencia a menudo son rotativas.

En la práctica, sin embargo, existen redes que originalmente se iniciaron como verdaderos colectivos pero que ahora tiene coordinadores con responsabilidades gerenciales. Se les denomina aún como colectivos porque trabajan para igualar las contribuciones de la junta directiva y del personal, promover un estatus igualitario para los miembros de la junta y del personal y para practicar la toma de decisiones por consenso.

Cuando este modelo funciona

Este modelo funciona:

- cuando existe un alto nivel de acuerdo y un compromiso con los valores, las metas y los objetivos de la organización;
- cuando se valora el trabajo en equipo;
- cuando todos los miembros hacen voluntariamente la parte que les corresponde para sacar adelante el trabajo de la red;
- cuando los miembros están altamente capacitados y pueden invertir una buena porción de su tiempo en la toma colectiva de decisiones;
- cuando la red es pequeña; y
- cuando existe un alto nivel de compromiso entre los miembros a nivel individual.

Hay que prestar atención a lo siguiente:

1. Algunos miembros pueden asumir que la ausencia de jerarquía significa la ausencia de estructura.

Peligro posible:

Puede suceder que la red reinvente continuamente la rueda y que ciertas funciones se pasen por alto.

Respuesta:

Identifique las funciones que deben llevarse a cabo y asignelas a individuos o equipos. Desarrolle términos de referencia claros.

2. Camarillas o jerarquías informales pueden surgir en ausencia de una jerarquía formal.

Peligro posible:

Grupos o individuos pueden acumular más poder que otros a causa de sus habilidades, asertividad o clase social.

Respuesta:

Reconozca la existencia de estos desequilibrios informales de poder.

Comparta las responsabilidades y alterne las tareas para desarticular estas jerarquías informales de poder.

Esté consciente en los factores que influyen en la toma de decisiones y desarrolle reglas básicas apropiadas.

3. Agotamiento y sobrecarga de trabajo

Posibles peligros:

La red puede perder gente o la gente puede volverse ineficaz.

La red puede tener problemas para reclutar a nuevos miembros si existe la percepción de que tendrán una sobrecarga de trabajo.

Los individuos que por razones personales, no pueden contribuir con la organización con un tiempo igual al que otros aportan, a menudo son cuestionados en su compromiso.

Respuesta:

Plantee expectativas realistas y respete las necesidades personales de la gente.

Una estructura y un proceso de toma de decisiones eficientes para actividades rutinarias y de mantenimiento ayudarán a reducir los compromisos del tiempo de los individuos.

El grupo valora las capacidades individuales para contribuir de maneras diferentes.

Adaptado de *Boards Basics Manual for Leadership Development Programs, United Way of Canada-Centraide Canada, 1995.*

Sugerencias que le ayudarán a distinguir los papeles de un cuerpo administrativo y el personal

Una vez que haya tomado la decisión de contratar personal, las tareas clave consistirán en definir la diferencia entre el papel de la entidad de gobierno y el personal que trabaja en la red.

Examinemos algunas opciones.

Para poder decidir cuál es una estructura apropiada, el cuerpo administrativo debe hacerse tres preguntas básicas:

1. ¿Cuáles decisiones queremos tomar nosotros mismos y cuáles queremos delegar a nuestro personal?
2. ¿Qué tanto queremos estar involucrados en las actividades cotidianas de la red?
3. ¿Cómo definiremos la relación de subordinación entre nosotros y el personal?

Dependiendo cómo se contesten estas preguntas, se pueden tener varios escenarios de cómo funciona una entidad administrativa.

Funciones básicas del cuerpo administrativo

Es necesario definir las responsabilidades de la entidad administrativa para dar a sus integrantes una idea clara de lo que los miembros de la red esperan de ellos. Es muy útil poner esas ideas por escrito. Las expectativas por escrito permitirán a los integrantes del cuerpo administrativo apreciar de qué manera pueden contribuir eficazmente con la organización. Esto también les ayuda a responsabilizarse de su propio compromiso.

Aunque existen diferentes tipos de entidades administrativas, se puede hacer un listado de sus funciones básicas.

Ellas son:

- dar seguimiento para que las acciones de la red sean congruentes con su Declaración de Propósitos;
- desarrollar políticas para guiar a la red y a su administración;
- definir la dirección (planificación estratégica);
- asegurar y dar seguimiento a un manejo efectivo de los recursos financieros de la red;
- supervisar las actividades y evaluar resultados;
- manejar recursos humanos (personal y voluntarios);
- dar continuidad a la forma de gobierno o administración y manejo continuo de la red y
- cumplir las responsabilidades legales básicas de una entidad administrativa (esto se aplica sólo si la red es una entidad legal).

Términos de referencia muestra para un miembro de una entidad administrativa

Papel fundamental:

Supervisar el desarrollo y la implementación de políticas consistentes con el propósito de la red.

Responsabilidades:

- Asistir y participar en reuniones de la entidad administrativa y servir en sus comités según se requiera.
- Leer minutas e informes y estar consciente de las actividades de la red.
- Ayudar activamente a que el cuerpo administrativo tome decisiones de grupo sobre políticas.
- Promover la red en la comunidad.
- Escuchar y evaluar opiniones con una mente abierta.

- Estar consciente de las necesidades cambiantes de la comunidad.
- Conocer y ser responsable con relación a las finanzas de la red.
- Representar a la red en reuniones externas (según se necesite y sea posible).
- Apoyar y participar en actividades de búsqueda de fondos para la red.

Requisitos:

- Conocimiento e interés sobre temas relacionados con el VIH/SIDA.
- Conocimiento sobre temas de VIH/SIDA pertinentes a la red.
- Tacto y habilidad para trabajar con otros.
- Tiempo y disponibilidad para prestar servicios.
- Destrezas y conocimientos para apoyar el proceso gerencial del cuerpo administrativo.

Compromisos en tiempo:

- Duración en el cargo durante dos años.
- Asistencia a reuniones mensuales de la entidad administrativa con una duración aproximada de dos horas.
- Asistencia a reuniones mensuales de comité con una duración aproximada de dos horas.
- Asistencia a eventos especiales como conferencias, sesiones de planificación cada dos meses con una duración aproximada de 3 horas.

Términos de referencia para el cuerpo administrativo de una red en funcionamiento con trabajo en SIDA

El texto que sigue son los términos de referencia reales de la "Junta de Asesores", que es la entidad de gobierno del Kenyan AIDS NGOs Consortium. En caso de que usted necesite desarrollar los términos de referencia para el cuerpo administrativo, quizá pueda servirse de ellos como una guía.

Kenyan AIDS NGOs Consortium (Consortio de ONGs con Trabajo en SIDA en Kenya)

Términos de referencia para la Junta de Asesores

Los miembros de la Junta incluirán:

- A cuatro personas del Consortio de ONGs elegidas en la reunión anual;
- Al Coordinador del Secretariado;
- Al asistente del Coordinador;

- ❑ Miembros/asensores nombrados por selección de la Junta.

Funciones

La Junta será el brazo político y supervisará las actividades del consorcio. Las funciones de la Junta serán:

- ❑ proporcionar transparencia financiera a los miembros del consorcio y a los donantes;
- ❑ sugerir ideas/conceptos para actividades y propuestas del consorcio;
- ❑ determina estrategias de sustentabilidad y da la aprobación final para las propuestas;
- ❑ proveer asesoría y guía sobre la dirección global del consorcio;
- ❑ reclutar y manejar personal;
- ❑ adquirir cualquier propiedad mueble o inmueble y cualquier edificio o instalaciones, y vender, disponer o hipotecar, rentar o llevar a cabo cualquier otra transacción con todas o cualquier parte de las propiedades o derechos del consorcio.

Duración en el cargo

- ❑ Los miembros de la junta deben ser elegidos para un término con duración de dos años y deben ser elegibles para la reelección por un término adicional.

Definir el papel del personal

Muchas redes pueden funcionar sólo en base al trabajo voluntario, aunque la mayoría de ellas enfrentarán en algún momento de su existencia la disyuntiva de contratar pero simplemente no tienen los fondos para hacerlo.

Contratar personal es un momento clave en la existencia de una organización. Cambia la naturaleza de la colaboración entre los miembros y puede provocar ciertos problemas a menos que la relación entre el cuerpo administrativo y los empleados quede claramente establecida.

La contratación de personal con altas responsabilidades es la tarea más importante que enfrenta un cuerpo administrativo. Encontrar a la persona adecuada puede llevar mucho tiempo y esfuerzo. Un enfoque estructurado para abordar el proceso de contratación hace que la experiencia sea eficaz y efectiva. El proceso incluye los siguientes pasos:

1. Desarrolle una descripción de puesto

La descripción de puesto es la base en el proceso de contratación. Una descripción de puesto incluye los siguientes componentes:

- descripción general del puesto, incluyendo el propósito del trabajo y las funciones básicas;
- la identificación del/los supervisor/es inmediato/s;
- una definición del grado de autoridad del puesto, por ejemplo, límites para gasto, etc.; y
- una lista específica de responsabilidades y tareas.

La descripción de puesto debe estar relacionada con el propósito y las metas de la red. La descripción del puesto también proporciona un perfil claro de lo que se espera. Las obligaciones de todas las partes quedan claramente establecidas.

Al preparar una descripción de puesto y poner por escrito las diversas tareas y responsabilidades dejará ver si el empleo es realista o no. ¿Puede una sola persona efectuar el trabajo? ¿Qué destrezas se necesitan para llevar a cabo las funciones esenciales? Las respuestas que se den a estas preguntas ayudarán a definir los requisitos para el puesto.

2. Defina los requisitos para el puesto

La descripción de puesto no contiene la información necesaria para tomar la decisión de contratar; más bien, es un marco de referencia para identificar las cualidades deseables y la idoneidad personal. Los requisitos para el candidato deben incluir:

- aptitudes y cualidades personales deseables;
- conocimiento, destrezas y habilidades en el trabajo;
- variedad de experiencia de trabajo previa;
- educación formal e informal.

3. Decida los honorarios

El paquete de honorarios debe definir no solo el rango de salario, sino también las prestaciones y las condiciones de trabajo. Las prestaciones pueden incluir:

- bonificaciones;
- tiempo extra;
- compensaciones;
- un plan médico;
- un plan dental;
- seguro de vida e incapacidad;
- vacaciones y días de asueto pagados;

- algunos días reservados para que el empleado los utilice en caso de estar enfermo o indispuesto para el trabajo.

Las condiciones de trabajo pueden incluir:

- licencia sin goce de sueldo;
- período de prueba;
- preaviso de terminación; y
- procedimientos de indemnización.

Se debe establecer un salario límite superior e inferior con el fin de que se pueda definir objetivamente una compensación de acuerdo con la experiencia del solicitante elegido. Si la contratación la hace una red de organizaciones, el salario y las prestaciones de la persona contratada debe estar de acuerdo con las de los miembros.

La descripción de puesto y los requisitos para el puesto pueden usarse para definir un nivel adecuado de compensación. La referencia a los niveles de salario y paquetes de compensación para puestos similares en organizaciones parecidas pueden ser indicadores útiles.

Una vez que se haya preparado la descripción del puesto, hay una serie de pasos importantes que se deben seguir y que se enumeran adelante. No entraremos en detalle acerca de lo que involucra cada paso, pero debe usted revisar cada uno de ellos con mucho cuidado.

Los pasos siguientes son:

- anuncie el puesto vacante;
- organice un comité de entrevista;
- identifique una lista limitada de solicitantes con buenas posibilidades;
- entreviste a esos participantes; y
- seleccione al mejor solicitante.

La contratación de personal de alto rango es sólo un paso en la contratación de personal para una red. Hay dos posibilidades:

- contratando temporalmente (tomando prestado/a) a un empleado de una organización miembro; y
- contratando a un administrador de la red para que se haga cargo de las funciones administrativas rutinarias y manteniendo todos los demás aspectos del trabajo de la red con carácter voluntario.

Adaptado de: *Effective Organizations: A consultant's Resource*, by Judy Kent, *Skills Program for Management Volunteers*, 1992.

Descripción de puesto para personal ejecutivo de una red

La siguiente es una descripción genuina para contratar a un ejecutivo para la Red de Organizaciones de Servicio en SIDA del Sur de Africa (SANASO, por sus siglas en inglés). Este ejemplo puede serle útil como guía, en caso de que necesite desarrollar una descripción de puesto para un empleado de alto rango para una red.

Descripción del puesto

Puesto: Secretario Ejecutivo

Permanencia: Tiempo Completo

El Secretario Ejecutivo será el jefe administrativo de SANASO. El Secretario Ejecutivo dependerá directamente del Comité Coordinador de SANASO y lo mantendrá informado a través del Presidente de SANASO.

Deberes y responsabilidades

Serán deberes del Secretario Ejecutivo de SANASO:

1.1 Contribuir al avance de los objetivos de SANASO.

1.2. Facilitar el intercambio de información, ideas, experiencias y recursos sobre trabajo relacionado con SIDA, entre las ONGs de la región y el mundo a través de los siguientes mecanismos:

- circulación de un boletín trimestral;
- circulación de materiales pertinentes;
- compilación y mantenimiento de un inventario de actividades de los miembros de SANASO;
- hacer visitas de contacto a ONGs miembros de SANASO para poder apreciar lo que hacen y ofrecer la asistencia o apoyo necesarios.

1.3 Promover la cooperación y colaboración del trabajo en SIDA entre las ONGs de la región.

1.4 Asistir a las reuniones del Comité Coordinador en calidad de miembro ex officio; enlazarse con el Presidente y el Secretario para preparar la agenda de esas reuniones y hacer circular las minutas entre todos los miembros.

1.5 Mantener un registro de todos los bienes adquiridos y donados a SANASO.

1.6 Mantener un registro de las ONGs miembros y enviarles recordatorios; coordinar la colecta de las cuotas de membresía y asegurar la afiliación de SANASO a entidades relevantes.

1.7 Asistir, representando a SANASO, a conferencias relacionadas con el trabajo en red en la región y a nivel internacional, previa consulta con el Presidente.

En dichas reuniones, informar a otros miembros de la postura de SANASO sobre los temas sociales, políticos y económicos que afectan el trabajo en SIDA en la región, y particularmente sobre las necesidades y los logros de SANASO.

1.8 Mantener un alto estándar de ética profesional y confidencialidad.

1.9 Mantener una disciplina financiera en SANASO y asegurar que se mantengan registros exactos de todas las transacciones, y producir informes financieros para el Comité Coordinador e informes financieros anuales para el Congreso y las organizaciones donantes.

1.10 Manejar los asuntos financieros de SANASO previa consulta con el Presidente y el Tesorero, que incluyen todas las finanzas y asegurar que se

produzca un informe anual y una declaración financiera para el Congreso y los donantes de SANASO.

1.11 Llevar a cabo otras actividades adicionales razonables solicitadas por el Comité Coordinador a través del Presidente u otra persona autorizada.

1.12 Organizar Conferencias y talleres de SANASO conjuntamente con las redes de SIDA del país anfitrión.

1.13 Preparar las propuestas de solicitud de fondos de SANASO, hacerlas circular entre los donantes y cumplir todos los requisitos para las donaciones a SANASO.

1.14 Supervisar a otros empleados de SANASO.

Lecciones aprendidas del trabajo en red

Introducción

Con mayor frecuencia, el trabajo en red relacionado con el SIDA se reconoce como un componente esencial para una respuesta más eficaz ante los desafíos del VIH/SIDA. Sin embargo, por desgracia, poco se ha documentado sobre las lecciones aprendidas en la construcción y sostenimiento de una red exitosa. Esto es lamentable pues el trabajo en red en el área del SIDA sólo puede fortalecerse si las redes reflexionan más acerca de sus éxitos, fracasos, capacidades y debilidades, y comparten esta información con otros.

Este capítulo presenta tres artículos que examinan las lecciones aprendidas acerca del trabajo en red. El primer artículo examina los factores y condiciones que influyen en las dinámicas del trabajo en red. La segunda parte es un sumario de la evaluación de una red de pobladores indígenas en Asia que no tuvo éxito. Se le incluye aquí ya que las lecciones aprendidas de esta experiencia también son aplicables a las redes con trabajo en SIDA. El artículo final, escrito específicamente para el manual, es una reflexión sobre los principales retos que deben ser considerados en el desarrollo del trabajo en red.

Los artículos de este capítulo examinan:

- Los factores externos e internos que influyen en las dinámicas de la red;
- ¿Por qué fracasan las redes?; y
- Temas y desafíos del trabajo en red.

1. Los factores externos e internos que influyen en las dinámicas de la red

Son incontables los factores y condiciones que influyen en las dinámicas del trabajo en red. En la preparación de este manual, hemos reunido algunos ejemplos de experiencias del trabajo en red, así como de las condiciones que reflejan las diferentes etapas del crecimiento de una red. Esta lista de obstáculos y retos ilustra puntos clave y que nos deben recordar lo que hace a una red funcionar bien, y lo que las pone en riesgo.

- El proceso del trabajo en red es importante, incluyendo el desarrollo de una cultura del trabajo en red en la que los miembros puedan tomar consciencia de ellos mismos como parte de un grupo, compartiendo un propósito común y derechos y responsabilidades mutuas. Esta cultura necesita ser reconocida, apoyada y nutrida tanto como las razones y el contenido de la red misma, porque se trata de personas que intentan encontrar una forma de trabajar juntos en contra de una amenaza común.
- Tener metas claras es una condición importante para el éxito de una red. Debe tomarse en cuenta, sin embargo, que son muy pocas, si no es que ninguna, las redes que comienzan su existencia teniendo metas claramente definidas. Toma tiempo crear consenso entre los miembros sobre cuales deberían ser las metas. En consecuencia, es razonable que durante el periodo de arranque de una red se espere que surjan algunas ambigüedades en su misión y metas. Esta situación es normal, en tanto las metas aportan un centro de atención para las actividades de la red y sirven como una base razonable para que otros se unan a la red. Más aún, durante la fase de arranque de una red de trabajo es importante reconocer que en este punto de su desarrollo las metas necesitan redefinirse y hay que exhortar a la membresía para estar activos en este proceso.
- No existe una red que pueda ser todas las cosas, para toda la gente y para todas las organizaciones. Sea realista y comience con aquellos que quieran participar en un proceso. Aunque es importante ser inclusivo, es igualmente importante mantenerse pragmático. Puede ser estratégico comenzar con un grupo central de organizaciones que se sientan cómodas con las metas y el proceso desde un principio para concentrar todas sus energías y recursos en aquellos que quieren trabajar juntos. De otra manera, existe el peligro de querer satisfacer a cada uno, y al final, la red no complace a ninguno. Sin embargo, esto puede no ser visto como una forma de excluir organizaciones que tal vez sean más difíciles de integrar. En ocasiones algunas organizaciones sólo necesitan más tiempo para valorar los beneficios del trabajo en red antes de establecer un compromiso con ella.
- Las redes tal vez atraviesen fases en las que se refleje un cambio en los intereses de los miembros, cambiando las prioridades, o la calidad del liderazgo. Diferencias y desacuerdos entre las organizaciones pueden volverse más fuertes que las metas comunes que originalmente las unieron. Las redes pueden debilitarse o disolverse como resultado de esas diferencias. Sin embargo, esto no tiene por que verse como algo negativo: algunas veces las redes se forman y se desintegran, la membresía aumenta y disminuye y las metas y los objetivos evolucionan.
- Las redes necesitan ser flexibles. Los miembros pondrán mayores esfuerzos en una red cuando ésta tenga potencial para cubrir sus necesidades. Es importante permitir el cambio en las prioridades en la red a medida que las prioridades de los miembros cambian. También es importante planear para estos cambios con revisiones regulares de la misión y los objetivos.
- Es vital que la red no entre en competencia con sus miembros. Por ejemplo, algunos miembros pueden tener habilidades y especialidades particulares, y su involucramiento en la red puede beneficiar a todos los miembros. Sin embargo el hecho de que una red trate de llevar a cabo actividades que un miembro pueda realizar igualmente puede generar competencia en la red con sus propios miembros por fondos, personas, recursos e influencias. La competencia entre la red y sus miembros puede llevar a la red rápidamente al fracaso.
- Los miembros de la red necesitan entender claramente donde estriba la pertenencia de la red. Por ejemplo, los miembros deben sentir que están contribuyendo al constante desarrollo de la red. Si los miembros no sienten que la red les “pertenece”, su compromiso al proceso del trabajo en red será débil.
- Debe mantenerse una relación igualitaria entre los miembros de una red. Si un miembro o un grupo de miembros domina para la exclusión de otros, puede resultar perjudicial. Algunas redes han experimentado problemas cuando un grupo grande de miembros es favorecido sobre un grupo más pequeño. Cada miembro necesita sentir que su voz es tan importante como la de los otros miembros.
- Muchas redes no tienen fondos suficientes para mantener una administración eficaz. En lugar de ayuda contratada se espera que las funciones administrativas de la red puedan ser llevadas a cabo por una fuerza de trabajo de voluntarios. Esta idea puede ser práctica en un contexto en el que los fondos son escasos y el tener tiempo de sobra es un lujo, pero no siempre funciona. Los voluntarios están ocupados con sus trabajos pagados y generando ingresos, y sólo realizan trabajos voluntarios cuando tienen tiempo.
- La membresía de una red, ya sea individual o institucional, no pueden depender únicamente de

los apoyos provenientes de los donantes. Aquellos que son atraídos por el potencial de la red para asistirlos en sus metas, deben de estar preparados para contribuir financieramente o de alguna otra forma para ayudar a que la red funcione eficaz y eficientemente. Esta es una verdadera prueba para la viabilidad de la red: puede existir, incluso informalmente, durante los periodos en que los donantes o financiadoras sean difíciles de atraer.

- Las comunicaciones son un problema común. Diseminar información crucial, responder cuestiones, solicitar opiniones para la toma de decisiones y desarrollar estrategias colectivas son actividades que requieren de una enorme cantidad de tiempo. Debe existir un gran compromiso en el tiempo del personal y en los fondos para cubrir los gastos de comunicación. Además existe el problema de las infraestructuras de comunicaciones inestables, por ejemplo, conexiones telefónicas pobres, equipo descompuesto y la falta de apoyo técnico. Puede tomar días hacer que un mensaje llegue a una organización, mientras quienes lo van a recibir pueden sentir que están siendo excluidos. Ambas partes pueden sentirse frustradas. No deje que esto lo desanime. La construcción de una red eficaz toma su tiempo y paciencia por parte de todos.

2. ¿Por qué fracasan las redes?

El siguiente artículo examina las razones por las que una red fracasó. El artículo, intitulado "The Impact of Regional Development Programs on Indigenous Minorities" ("El impacto de los programas de desarrollo regional sobre las minorías indígenas"), de Jean Michaud, apareció originalmente en *IDCR Networks: an Ethnographic Perspective*, de Anne K. Bernard, International Development Research Centre, 1996.

La presente revisión de la Red de Desarrollo Regional y Minorías Indígenas del Sureste de Asia (RDIMSEA, por sus siglas en inglés), estudia el impacto de los programas de desarrollo regional sobre las minorías indígenas en Tailandia, Malasia Continental e Insular y en las Filipinas. La RDIMSEA fue una red concebida desde afuera que agrupaba a ONGs, académicos y a una oficina coordinadora.

Desde su inicio, la RDIMSEA tuvo una existencia difícil y problemática. Una fuente importante de confusión tuvo su origen en un cambio prematuro de personal clave. Los principales iniciadores de la red renunciaron y fueron reemplazados apresuradamente por individuos sin una relación previa de trabajo entre sí. Al parecer, este fue el factor más importante en los problemas que se presentaron subsecuentemente. El proyecto estaba interesado en la participación de representantes de las minorías indígenas y quisieron involucrar a investigadores que fueran ellos mismos también miembros del grupo minoritario. Los esfuerzos para

reclutar miembros de los grupos minoritarios se toparon con limitaciones a causa del idioma, de niveles insuficientes de educación, ausencia de estructuras administrativas y políticas con las cuales trabajar, y, generalmente, con un escaso interés en trabajar en el proyecto. Es probable que la motivación inicial de muchos participantes fuera, en primer lugar, sus propios intereses. Cuando se les preguntó acerca de por qué participaban en esta red, ninguno expresó entusiasmo alguno por cooperar activamente con otros componentes de la red. Debido a que esta red no creció desde adentro, no recibió el impulso necesario de recipientes entusiastas para que pasara a convertirse en una red operativa y duradera.

La naturaleza regional del proyecto también presentó algunos problemas. Existía una serie de diferencias lingüísticas, culturales, religiosas, políticas y económicas entre los investigadores y los grupos minoritarios, y había también una brecha cultural importante entre los miembros mismos. La red asumió de manera equivocada que las organizaciones que estudiaban poblaciones similares eran también similares. El trabajo en red implica que los individuos tienen que trabajar entre sí. Entre más amplia sea la brecha entre los participantes, mayores serán las dificultades para construir la cohesividad, y será mayor la posibilidad de desarrollar una oposición.

Las conclusiones y recomendaciones más importantes del estudio incluyen:

1. El proyecto no logró definir un papel específico para el coordinador de la red.
2. Hubo falta de entendimiento común acerca de cómo debía funcionar la red, falta de transparencia y además competencia con el donante.
3. Un enfoque concentrado en una sola ecoregión, o en grupos con una identidad cultural más cercana hubiera podido ayudar.
4. La participación activa de las minorías indígenas en el proceso de investigación y en la toma de decisiones bien pudo haberse abordado con mayor claridad en el proyecto.
5. La combinación de instituciones en el mismo proyecto requiere de un entendimiento mutuo genuino acerca de las similitudes y diferencias básicas entre los componentes, y requiere de discusión entre los participantes.
6. Si las redes buscan reducir la carga de trabajo entre los participantes, en vez de incrementarla, esto sólo puede ocurrir después de que los participantes han invertido una cierta cantidad de tiempo. Es probable que las organizaciones más frágiles no cuenten con el suficiente "capital de energía" para poder esperar por los resultados deseados. En consecuencia, los mecanismos de la red deben

desarrollarse en conjunción cercana con las realidades de sus miembros prospectivos.

7. La coordinación siempre será un tema de discusión en una red. La falta de coordinación se señaló como la razón principal para el colapso del proyecto.

8. En las fases iniciales de la discusión, todos los participantes potenciales deberían tener una oportunidad de reunirse para expresar sus motivaciones y expectativas. Los representantes del donante deberían tomar la iniciativa para discutir con todos los participantes.

9. Dos cuestiones clave no fueron atendidas cuando se concibió la red: ¿Cuál es la utilidad del trabajo en red como forma específica de acción en este contexto? y ¿Cuál es el valor operativo de un concepto como "minorías indígenas" en el Sureste de Asia?

3. Temas y desafíos del trabajo en red

Roger Drew, Director de Proyectos del Family AIDS Caring Trust de Zimbabwe, ha estado involucrado en varias redes con trabajo en SIDA en el Africa Austral. Este artículo presenta un análisis que el autor hace de los factores clave que influyen en el desarrollo de una red y de las dinámicas que se establecen entre sus miembros.

¿Cómo podemos definir a una red exitosa? Quizás como una que es considerada como provechosa quienes están involucrados en ella. Esto incluiría a miembros, fundadores y entidades reguladoras, como las del gobierno. ¿Qué desafíos puede enfrentar una red para tratar de lograr lo anterior?

Visiones divergentes

Una red enfrentará problemas si sus participantes tienen visiones divergentes de ella. Por ejemplo, los donantes pueden visualizar a la red como gestora ante el gobierno, en tanto que sus miembros quisieran que asegurara fondos para sus organizaciones individuales. A menudo, la visión no está claramente articulada. ¡Cada participante simplemente asume que los demás comparten su visión!

Las redes deben identificar a sus participantes y saber cuál es la visión que ellos tienen de la red. Una red será exitosa sólo si tiene una visión bien enfocada con la que estén de acuerdo todos los participantes. Las redes deberían restringir la participación a sólo aquellos que comparten una visión acordada en común. Esto puede tener como consecuencia rechazar algunos recursos y/o limitar la membresía. Si se tiene una visión clara se evitará que los participantes tengan expectativas poco realistas de la red.

Abordar el conflicto

Los conflictos pueden darse dentro de una red por una variedad de razones. Las relaciones competitivas entre miembros y las "políticas" entre las organizaciones pueden afectar a la red de manera adversa. Se pueden tomar decisiones por razones de expediente político en vez de tomarlas con vista a hacer que la red sea más eficaz. Algunos ejemplos de decisiones que pueden ser influenciadas de esta manera incluyen: la ciudad en que se aloja la sede del secretariado; la elección de sitios o ciudades para conferencias o talleres; la representación en las entidades de toma de decisión, etc.

Es necesario encontrar vías para resolver los conflictos dentro de la red. Sin embargo, en ocasiones el problema puede ser mayor que la red misma.

Comunicación

La comunicación es el mayor desafío de todas las redes, especialmente cuando las distancias entre sus participantes son muy grandes y la infraestructura de comunicaciones es pobre. Como una de las mayores metas de muchas redes es mejorar el intercambio de información, existe la necesidad de dar a este asunto una atención especial. Entre los temas particulares a considerar están:

- frecuencia, contenido y calidad de los boletines
- frecuencia y propósito de las reuniones
- subdivisión de la red en entidades geográficas
- programas para mejorar la infraestructura en comunicaciones

Toma de decisiones

Habrán problemas si los participantes sienten que se les excluye del proceso de toma de decisiones. Procesos diferentes pueden funcionar para redes diferentes, y para la misma red en tiempos diferentes. Es importante que el proceso se defina con claridad y se revise periódicamente.

Finanzas

Las finanzas afectan a las redes de maneras diversas e importantes. En primer lugar, las redes necesitan recursos financieros para funcionar. Estos pueden obtenerse de los mismos miembros, o de una fuente exterior. Es necesario que se reconozca que la organización que proporciona los fondos tendrá una poderosa voz en sus negociaciones con la red. Como escoger con mucho cuidado a sus financiadores.

En segundo lugar, en entornos pobres en recursos, las organizaciones e individuos pueden sentirse atraídos a trabajar en una red para beneficiarse financieramente. Si esto no se reconoce, se puede

desembocar en frustración y expectativas no atendidas.

Finalmente, las redes necesitan establecer sistemas para el manejo de finanzas. Esto puede ser difícil ya que la red tiene otras prioridades y es probable que las personas involucradas en las redes no cuenten con habilidades de gestión. Si no se hace esto, se puede llegar a un mal manejo de fondos o al fraude. Las redes que utilizan fondos de donación pueden enfrentar expectativas muy altas de los donantes en este respecto.

Manejar el cambio

Las redes no permaneces estáticas. Cambian al igual que las situaciones en las que funcionan. Una red exitosa será capaz de adaptarse a los entornos cambiantes, tanto internos como externos.

Una de las experiencias más importantes que experimenta una red es cuando contrata a su primer empleado. Esto sucede generalmente cuando se reconoce que los voluntarios son incapaces de contener con una carga de trabajo creciente. Sin embargo, en la mayoría de los casos la carga de trabajo sobre los voluntarios, realmente aumenta cuando el personal es contratado por primera vez y la naturaleza del trabajo cambia. Si los voluntarios no están preparados para esto, los resultados pueden ser desastrosos. Con frecuencia se reflexiona de manera inadecuada sobre las condiciones de servicio y asuntos relacionados con ello. Los papeles respectivos del comité de voluntarios y de los miembros pagados del personal deben estar definidos.

Comentarios - Invitación a que nos envíe sus comentarios sobre el manual

En los últimos años ha surgido un número creciente de redes con trabajo en SIDA en todos niveles: local, nacional, regional e internacional. Este fenómeno se atribuye en especial a la necesidad de una mayor cooperación y colaboración para abordar las complejidades de la pandemia mundial de SIDA y una toma de consciencia creciente del valor que tiene la acción colaborativa.

El Manual sobre el Trabajo en Red de ICASO busca contribuir, tratando de ayudar a asegurar que las redes con trabajo en SIDA permanezcan vitales y dinámicas, y que cumplan su potencial como agentes de cambio social.

Al Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en SIDA le gustaría conocer las opiniones de los lectores y de los usuarios de este manual. Sus comentarios y sugerencias contribuirán de manera importante y pasarán a formar parte del conocimiento compartido. En la medida de lo posible, sus comentarios y sugerencias serán incorporados en posibles ediciones futuras del manual, así como en otros materiales que se deriven de él.

Le invitamos a que comente con nosotros:

- ¿Qué sección(es) del Manual sobre Trabajo en Red de ICASO encontró más útil(es)?
- ¿Ha utilizado algunas secciones de este manual para ayudar en la construcción, fortalecimiento o sostenimiento de una red o de una experiencia de trabajo en red?
- ¿Hay algunos temas o cuestiones específicas que faltaría por abordar?
- ¿Hay algunos comentarios, críticas o recomendaciones que quiera hacernos llegar?
- ¿Conoce a alguien que se beneficiaría si recibe una copia del manual?

Por favor, envíe sus comentarios a

Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en SIDA
International Council of AIDS Service Organizations
SECRETARIAT

65 Wellesley St. East, Suite 403

Toronto, Ontario

CANADA M4Y 1G7

Tel: (1-416) 921-0018

Fax: (1-416) 921-9979

E-Mail: icaso@icaso.org

<http://www.icaso.org>

