RAMO: GESTIÓN Y REDES SOCIALES

UNIDAD I

APROXIMACIONES A LA TEORÍA DE LAS REDES SOCIALES

1. LAS REDES SOCIALES

Es importante destacar que el surgimiento de nuevos enfoques de redes se configuran bajo condiciones económicas, sociales y políticas, tanto a nivel micro o macro social.

El concepto de red se define en sus distintas dimensiones, económicas, sociales y políticas, e implicancias que las originan y dan paso a un tejido relacional entre distintos actores/as, siendo un sistema complejo, provocando cambios en los distintos tipos de redes, inclusive en las colaborativas.

1.1 Abordaje Histórico del Modelo de Redes

Históricamente ha habido diversas disciplinas que han intentado explicar las formas de organización social, entre ellas se pueden destacar las ciencias sociales y la economía; las cuales han construido definiciones y normas que rigen a los distintos organismos – sociales, administrativos o empresariales - y su interrelación; no obstante, no se ha logrado un trabajo concreto al respecto.

Principalmente, este fracaso se ha debido a la diversidad de las organizaciones existentes, lo cual está marcado por su impacto histórico y los distintos contextos en los cuales se enmarcan. Esta diversidad se explica por las innumerables opciones de conectarse e interactuar entre sí que presentan las organizaciones. Se destaca que el reconocimiento de la diversidad (de organizaciones) y el respeto por el otro/a (individuo) ha sido el fundamento de la búsqueda de redes organizacionales.

El reconocimiento de la diversidad permite elegir las formas organizacionales que más se ajusten al objeto que se pretende lograr, creando una especie de mercado en donde se puede elegir la forma más óptima y adecuada a las necesidades e intereses. Además, permite moldear una pauta de sociedad democrática, mediada por la negociación entre los grupos de actores.

La aceptación de las diferencias ha sido el valor heredado de esta forma de pensamiento, basado en un concepto de equidad, es decir, igualdad de oportunidades y tolerancia; la base de la diversidad sería entonces el respeto mutuo y la negociación de valores.

El desafío entonces apunta a aprender y transmitir cómo lograr la aceptación de aquellos que son distintos a nosotros. Afirmar que todas las personas/organizaciones son iguales, sería una falacia, por cuanto niega la posibilidad de reconocer la diversidad en sus distintas dimensiones: individual, organizacional y cultural. No sólo la diversidad aplica para los/as individuos/as sino también a la forma en que éstos/as se organizan y es esta diversidad la que constituye una riqueza desde el punto de vista de las redes sociales.

El enfoque de la diversidad se sustenta en el hecho de que lo que puede resultar efectivo en un lugar, puede ser totalmente nefasto en otro e inaplicable. Bajo los efectos de la globalización, intentar universalizar los valores y comportamientos puede acarrear efectos indeseados, como el surgimiento de discriminación, marginalización, desprecio de personas y grupos que son “diferentes”.

Lo anterior permite analizar que no existe una teoría global única que sea aplicable a todas las formas organizacionales. Desde el punto de vista de la creación de redes, la ley de causa-efecto funciona de manera distinta dependiendo del contexto (lugar, cultura, recursos disponibles). La diversidad se sustenta en las distintas formas de relacionarse que establecen las personas, y la influencia de la cultura y su capital social. Esto, permite señalar que es necesario eliminar la idea de contar con prescripciones rígidas y formas de planificación estáticas, normativas.

Hasta ahora se ha analizado la realidad desde un pensamiento convergente, es decir, centrado en una concepción de la realidad fija, estática; pero el análisis de la diversidad requiere trasladarse hacia una forma de pensamiento divergente, es decir, que considere todas las opciones posibles de soluciones. Sólo es posible encontrar soluciones a los problemas organizacionales si se toma en consideración los distintos puntos de vista de los actores/as sociales involucrados, además de sus intereses.

El pensamiento convergente busca responder los problemas de una forma universal, sin considerar las percepciones de los actores. Tiene una base normativa, es un pensamiento racional, rígido y vertical que asigna las categorías de verdadero y falso, polarizadas, produciendo teorías rígidas, cuyas soluciones se traducen en planes, manuales y “pasos a seguir”, son considerar las personas y las particularidades del lugar.

En cambio, el pensamiento divergente legitima las diferencias, respeta la pluralidad y formas de vida. Tiene un enfoque en los actores, busca soluciones para un problema específico incluyendo a las personas y organizaciones involucradas en éste; genera un proceso de negociación que permita llegar a acuerdos. Esta forma de pensamiento, según Zimmermann, supone tres funciones fundamentales:

- "*El flujo e intercambio constante de información, de bienes y servicios, y del capital sociales de los actores (por ejemplo confianza).*
- *La capacidad de autoreflexión y aprendizaje de los actores que facilita encontrar nuevas opciones y posibilidades.*
- *La relación de los actores con su entorno que tampoco representa algo fijo o predefinido porque los mismos actores tienen la posibilidad de influir en su entorno*"[1]

Las principales características del pensamiento divergente que es posible destacar son: su fluidez, capacidad de exploración, dialéctica, sistémica y dinámica. Este pensamiento incorpora la experiencia y analiza las diferentes formas de vida y las soluciones organizacionales tomando en cuenta los modelos mentales de los actores, los cuales se construyen a partir de sus experiencias, percepciones, intereses e incentivos, lo cual está basado en la comunicación. Este pensamiento caracteriza a las redes colaborativas por:

- "*La diversidad de percepciones, perspectivas e intereses de los actores.*
- *La variedad de la forma de relacionarse entre ellos.*
- *La temporalidad de las soluciones y los acuerdos entre los actores.*
- *Los límites de la planificación del futuro incierto*."[2]

En síntesis se puede decir que:

Pensamiento Convergente	→	Universalidad	Normativo Estático General
Pensamiento Divergente	→	Diversidad	Estratégico Dinámico Particular

[1] Zimmermann Arthur: "Gestión de redes: Caminos y herramientas". Pág. 15. Disponible en línea en www.saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/**gestion-redes**.pdf (visitado el 20-05-2013)
[2] Idem. Pág. 15

1.2 Modelos Mentales

Se ha analizado que para llegar a verdaderos cambios en la forma de solucionar los problemas a través de redes colaborativas, es necesario tomar en cuenta y utilizar el capital social como estrategia individual y grupal, el cual rige las relaciones entre los actores.

Históricamente, las teorías económicas principalmente, se ha apoyado en la existencia de un actor racional, quien selecciona sus opciones de manera racional para la solución de problemas; no importando las relaciones sociales. El actor racional toma decisiones basado en lo que él cree real, sin conocer las percepciones de los otros actores. Sin embargo, este enfoque se torna incompleto, por cuanto queda limitada la capacidad de procesar información desde el punto de vista de este actor racional; ya que las personas se mantienen en una constante negociación y búsqueda. Éstas tienen modelos mentales que les permiten interpretar el mundo que los rodea y su forma de actuar está determinada por dicha construcción mental del mundo. Esta construcción tiene un alto componente cultural, con una transferencia de generación en generación de conocimientos, valores y estructura normativa, lo cual varía de cultura el cultura, y son adquiridos a través de la experiencia.

En síntesis, se puede señalar que existe una extensa variedad de modelos mentales, conforme existen múltiples percepciones del mundo y la forma de relacionarse con éste.

1.3 Qué son las Redes Sociales

La comunicación ha sido la base de la interacción humana y también de las distintas formas de organizarse que han implementado los seres humanos. La capacidad de organizarse y comunicarse es la principal característica del ser humano como animal social y auto reflexivo, pudiendo desarrollar las siguientes acciones:

- "*Relacionarse con el otro para ampliar sus opciones y conocerse mejor a si mismo.*
- *Compartir con el otro: información, conocimiento, bienes y servicios.*
- *Organizarse conscientemente para realizar un objeto que un individuo nunca podría lograr*."[3]

Por lo anterior, se puede señalar que las redes sociales han marcado la evolución de las sociedades, siempre han existido y pueden considerarse como la forma de responder a la individualización de la sociedad y al amplio acceso a la información. La historia ha permitido identificar que el ser humano siempre tiende a reunirse en la medida

[3] Ídem, Pág. 19

en que exista un interés común, logrando un equilibrio entre la autonomía de cada integrante del grupo y la interdependencia con los demás.

Se ha planteado que el éxito u oportunidades de desarrollo dependen de dos factores: las alternativas u opciones y los vínculos. Siendo las redes sociales el espacio para obtener ambos aspectos. Son las redes sociales quienes promueven la pluralidad de ideas, permiten encontrar identidad y orientar el horizonte, además, invitan a la experimentación de nuevas formas de relacionarse. Zimmermann señala que las redes sociales presentan tres funciones:

- "*En la esfera social las redes sirven, por un lado, al control social y, por otro lado, a la formación y el desarrollo de identidades colectivas (…)*
- *En la esfera organizacional las redes rebasan todas las fronteras y compensan así el reto de una clara delimitación entre el interior y el exterior mediante la vinculación de diferentes organizaciones. En el interior de las organizaciones las fronteras trazadas por las jerarquías son rebasadas en la medida en que se asumen temas organizativamente relevantes (…)*
- *En la esfera individual las redes asumen múltiples funciones, como por ejemplo la del apoyo emocional, proporción de contactos, creación de alternativas, experimentación de nuevas ideas, suministro de ayudas prácticas, orientación o posibilidades de formación (…) Son un punto intermedio entre las necesidades individuales y el tejido social de la sociedad (…)*"[4]

Las redes sociales presentan límites permeables a su entorno, lo que permite generar estructuras internas, con relaciones estables e identidades entre sus miembros. Las redes sociales tienen como características principales que sus actores participantes lo hacen libre y voluntariamente, tienen un interés común, no se basan en roles o funciones sino que están orientadas a la persona en su integralidad, su relación se basa en el principio de intercambio.

Las redes sociales se distinguen de las formas de organización tradicionales en el sentido de que están sujetas a la diversidad, ofreciendo opciones de relaciones para la solución de problemas; pueden circular distintos tipos de "monedas de cambio" (dinero, poder, información, emociones, entre otros) entre las relaciones; el individuo es dueño de su capital social e "invierte" en él, existiendo movilidad y elasticidad en las relaciones.

[4] Idem, Pág. 21.

Como definición general una red social es un tejido relacional entre personas que se basa en un interés común. Funcionan en la base de la reciprocidad, consiste en un proceso abierto y flexible de negociación.

El concepto de red ha sido acuñado por varias disciplinas; al respecto, se considera a la red como:

"Un conjunto de relaciones relativamente estables, de naturaleza no jerárquica e independiente, que vinculan a una variedad de actores que comparten intereses comunes en referencia a una política, y que intercambian recursos para perseguir esos intereses compartidos, admitiendo que la cooperación es la mejor manera de alcanzar las metas comunes"[5]

Zimmermann señala lo siguiente como funciones comunes para la definición de red social:

- "Las redes son organizaciones menos jerárquicas que las organizaciones cerradas, en algunos casos no presentando jerarquías.
- Son organismos permeables que definen su grado de apertura hacia afuera.
- Las redes se conforman en torno a una temática y un interés mínimo en común.
- Son compuestas por personas, grupos, empresas y asociaciones autónomas de diferentes intereses e índole, y por ello necesitan guardar un alto grado de flexibilidad para lograr la inclusión requerida de sus actores o miembros.
- Las redes emergen en base de las relaciones entre los actores independientes y diferentes.
- Son mecanismos auto-gestionados que se adaptan a los intereses de sus socios, son hasta cierto grado solidarios y descentralizados.
- No necesitan un centro de dirección y control pero pueden crear un nudo para prestar un servicio de coordinación y conducción, también para prestar servicios a los socios.
- Por la diversidad de los actores y la misma flexibilidad de la red, son espacios que estimulan la innovación que radica en el intercambio de conocimiento y la creación permanente de respuestas novedosas.
- El intercambio de información y conocimiento es la actividad básica de la red"[6].

En la red, sus miembros depositan confianza unos en otros para alcanzar los objetivos propuestos, así como también, el poder se ve incrementado en la medida en que la participación es el componente esencial para mantener la red. Como se ha mencionado, las redes se consideran sistemas de cooperación, los cuales pueden adoptar múltiples formas:

[5] Idem. Pág. 31.
[6] Idem. Pág. 31.

- Redes Sociales: corresponde a la asociación de personas y grupos con un interés común y que comparten un mismo tema. Carece de límites claros, están conformadas por múltiples nudos que presentan alta autonomía.

- Redes Sectoriales: corresponde a actores públicos y privados que interactúan relativamente autónomos en torno al desarrollo de un objetivo común; comienzan a negociar opciones de proyectos comunes a través de vínculos de reciprocidad. Se refiere principalmente a una operación conjunta, que requiere coordinación entre los actores.

- Concertación: se refiere a la articulación de intereses o coordinación de actividades, a través de la participación de un grupo de organizaciones. Se concertan un grupo de actores en pro del desarrollo de una red de políticas.

- Clusters: aprovechando la cercanía geográfica y regional de actores del sector público, privado (empresas) y sociedad civil que comparten un mismo rubro productivo, acuerdan el intercambio de conocimiento con el fin de mejorar su productividad, disminuir costos de producción, transacción y distribución.

- Cadena: corresponde al eslabonamiento de actores en todo el proceso productivo, desde la producción de materia prima hasta su consumo, pasando por las distintas etapas del mismo. Se fortalecen las interrelaciones entre actores.

- Alianza: se refiere a formas de cooperación estrechas entre las entidades con el fin de realzar una ventaja comparativa, son acuerdos temporales mientras se aprovecha dicha ventaja.

- Propiedad Compartida: corresponde a la creación de co-propiedad entre el Sector Público y el Sector Privado, bajo el intercambio mutuo de acciones. Se le asocia el concepto de empresas mixtas.

- Cooperación temporal: corresponde a un contrato temporal de cooperación asociado a un producto o servicio específico.

- Subcontratación: contrato que acuerda la relación para proveer de un producto o servicio determinado entre dos empresas, una de éstas actúa como subcontratista.

- Privatización : corresponde a la tercerización de las funciones del Estado, delegándolas a actores privados que se someten a la normativa de éste y a su supervisión para el correcto funcionamiento.

- Consorcio: son cooperaciones en torno a negocios específicos, es temporal y se somete a relación contractual entre las partes para otorgar una oferta conjunta.

- Cartel: es un contrato o acuerdo encubierto entre empresas cuyo objetivo es limitar la competencia e intervenir en los precios de mercado; estos contratos son jurídicamente nulos, por lo que podría considerárseles como ilegales.

- Franquicia: es cuando se adquiere la licencia de un negocio o de un sistema productivo a fin de crear una nueva empresa a bajo costo de inversión, otorgando beneficios a todas las partes involucradas.

- Empresa conjunta: corresponde a un emprendimiento donde se involucran una o más empresas pero se mantienen independientes entre sí.

- Fusión: es cuando organizaciones independientes se asocian para formar una nueva empresa, fusionándose jurídicamente.

Como análisis final de los acuerdos de cooperación señalados, se puede mencionar que presentan como base común que se trata de acuerdos horizontales, que tienen limitación temporal y que se pueden producir entre actores públicos y privados.

1.4 Teoría Organizacional

La nueva teoría organizacional se fundamenta en el desarrollo de la economía y el mercado, en la creación de una nueva institucionalidad. Esta nueva institucionalidad debe incorporar el contexto institucional y el capital social en el que funciona el mercado y el gobierno. Al respecto, se destacan cuatro elementos básicos que caracterizan a este nuevo enfoque:

- *"Sistema de reglas claras y confiables que están representadas por el sistema judicial, los derechos de propiedad, las instituciones y organizaciones estatales que intervienen bajo reglas transparentes y en su ejecución observando la mayor eficiencia posible.*

- *Con actores que están dispuestos de tomar riesgos, desarrollar sus capacidades con los demás, compartir información y conocimiento para buscar las formas de colaboración y cooperación más efectivas y eficientes.*
- *Los incentivos a la productividad y al sentido empresarial e innovador de los actores que resultan tanto de las políticas del Estado como de las ventajas competitivas de la localización.*

- *La interconectividad entre los actores de la sociedad civil, de las empresas y del Estado a nivel local, sectorial y nacional para facilitar su acción en ejes temáticos y transversales."*[7]

En el proceso de búsqueda de una nueva economía institucional y teoría organizacional, se puede señalar que se ha producido un cambio de paradigma; este cambio se puede sintetizar en varios ejes innovadores que han propiciado los nuevos arreglos organizacionales:

- Economía de Escala: al respecto, se puede decir que corresponde a la búsqueda de un equilibrio entre el tamaño y la complejidad de la organización y la necesidad de centrarse en una actividad específica.

- Costos de Transacción: corresponde a la búsqueda del menor costo a partir del proceso de diferenciación funcional; puede ser a través de la división laboral o colaboración entre organizaciones.

- Complementariedad entre sector público y privado: con el fin de fomentar el desarrollo económico, se busca la complementariedad entre ambos sectores, propiciando las condiciones económicas favorables, delegando el desarrollo económico al sector privado.

- Ventaja competitiva: corresponde al eslabonamiento en el ámbito local, regional e internacional, basado en un comportamiento proactivo relacionado con los siguientes factores: estrategia comercial innovadora, selección de industrias de apoyo, aumento en la capacidad del personal y promoción de demanda.

- Límites de la coordinación por el mercado: busca la transparencia del mercado a favor del consumidor, a través de incentivos o mecanismos que permitan mejorar la transparencia.

- Factores blandos en la gestión: se refiere a la búsqueda de formas de gestión de permitan la creación de condiciones favorables tanto al interior como entre las organizaciones, fortaleciendo el clima organizacional, confianza, empatía, entre otros.

- Capital Social: corresponde a las relaciones sociales e interacciones entre las personas y las organizaciones, se busca una permanente coherencia en estas pautas relacionales. El capital social promueve la cohesión social que integra al individuo y le da estructura a una comunidad basada en el respeto y ayuda mutua.

[7] Idem. Pág. 41

En síntesis, la teoría organizacional, basada en un enfoque sistémico, señala que las organizaciones se pueden conducir a partir de las energías de auto-organización, son estas energías las que generan mecanismos de conducción que permiten al sistema crecer y cohesionarse, regulando las relaciones interiores y exteriores entre los individuos y la organización.

1.5 Teoría de las Redes Sociales

La teoría de redes se fundamenta en la búsqueda del mejoramiento de los procesos de producción de la economía. Al respecto, la economía clásica señala que los factores básicos de la producción son mano de obra, materias primas, capital y tecnología; no obstante, se hace necesario incluir un quinto factor: el conocimiento.

Las posibilidades de las organizaciones de generar grandes cantidades de datos son muy amplias, sin embargo, se omite el hecho de convertir esa información en conocimiento que sirva para aplicarlo en la economía y solución de problemas. Lo anterior permite identificar el desafío de lograr aprender a gestionar el conocimiento, que implica elaborar productos del conocimiento que constituyan insumos para la organización.

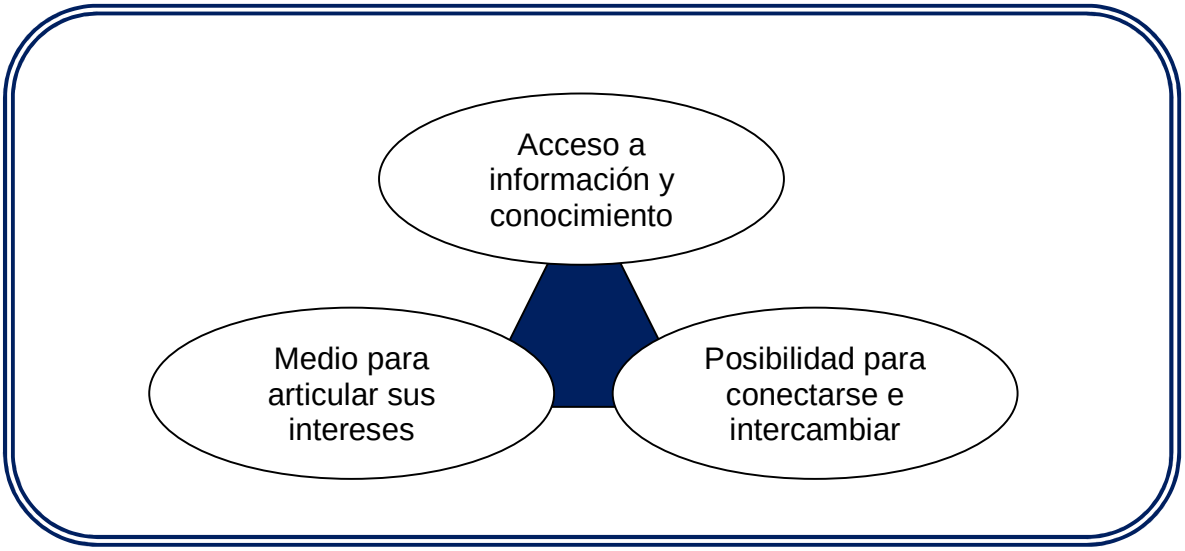
Un aspecto que ha influido en la gestión del conocimiento, ha sido el tejido virtual entramado por la red de internet, lo que ha permitido transformar a la sociedad en una sociedad del conocimiento, pudiendo el individuo moverse por la denominada aldea global. Es la red de internet la que ha permitido intercambiar productos, servicios y conocimiento, convirtiéndose en un mercado tremendo, aspecto básico para las redes organizacionales.

Internet se ha transformado en el tejido básico de la vida de las personas, se han estrechado las distancias y el espacio social se ha expandido. La red de internet ha permitido fortalecer las interacciones y se ha transformado en un medio de comunicación, de organización social. Por ello, se considera una fuente de fortalecimiento del capital social de la sociedad.

La internet tiene potencial para "*facilitar el acceso a nueva información, aglutinar y juntar a la gente, incrementar la transparencia y la confianza en la toma de decisiones, crear oportunidades para la articulación y participación, agilizar los procesos de gestión, aumentar la eficiencia y bajar costos de la administración*"[8]

El conocimiento de las tecnologías de la información, dejó de ser un tema reducido a profesionales expertos, hoy en día se encuentra accesible a distintos contextos, personas y organizaciones, favoreciendo el desarrollo del capital social. Se plantea que Internet tiene potencial en tres dimensiones, según muestra el siguiente diagrama:

[8] Idem. Pág. 48



Fuente: Zimmermann, 2004

El conocimiento cuando se comparte, existe la posibilidad de duplicarlo; las redes virtuales de información son la plataforma de gestión y coordinación del trabajo en redes y constituyen un medio de comunicación eficaz para las redes organizacionales y sus actores.

Como se ha señalado con anterioridad, las tecnologías de la información han ampliado su aplicación, traspasando las barreras de los expertos, encontrándose a disposición de individuos y organizaciones, esto permitiría considerar que se ha producido una democratización del acceso a la información; lo cual tiene varias implicancias:

- Información v/s desinformación: con el aumento de la cantidad de información se podría generar el problema de que el exceso de información no sistematizada puede llevar al proceso inverso: la desinformación; el desafío radica en saber hacer uso de ésta.

- Costo del acceso a la información: Internet ha permitido una disminución en el costo de acceso a la información; no obstante, esta herramienta no se ha insertado de manera equitativa en las distintas zonas geográficas del mundo, implantándose principalmente en países industrializados, no llegando a sociedades pobres. Esta dinámica podría generar desigualdad respecto del acceso y traspaso de la información, profundizando la relación de dependencia entre países del norte y sur.

- Intercambio de información y creación de redes en la sociedad civil: Internet ha permitido eliminar las distancias y propiciar una comunicación inmediata, permite crear una red de contactos, es decir, una red en la red que propicia el intercambio de ideas y construcción de proyectos en común.

Sin embargo, se visualiza un creciente déficit democrático, lo que incide en un acceso inequitativo a la información y el conocimiento, provocando desigualdad y fragmentación de las sociedades. A pesar del costo mencionado, los avances en la formación de redes son infinitos; ha permitido intercambiar conocimiento y formar redes dentro de la red global, logrando impulsar el desarrollo.

1.5.1 Obstáculos en la creación de redes.

Se analizarán las principales causas que pueden obstaculizar la creación de redes y aquellos aspectos que no se pueden dejar de lado en miras de los nuevos arreglos organizacionales en América Latina. Se considera que la brecha social y ética presente en los países latinoamericanos son las causas estructurales de las políticas de dichos países, convirtiéndose en los obstáculos al desarrollo. A continuación, se presentan algunos de estos obstáculos:

a) Economías de extracción y amenazas al medio ambiente.

Los métodos de producción extractivos han sido característicos de los países latinoamericanos, en donde se ve reflejada la brecha social a través de la explotación de los asentamientos indígenas por parte de los latifundistas. Las condiciones naturales del entorno latinoamericano, lo hacen altamente extractivo, provocando la destrucción de los recursos naturales producto de la sobreexplotación, influyendo en los cambios imprevistos en los mercados y políticas económicas.

b) Sociedades fragmentadas y polarizadas.

Los procesos de producción extractivos por medio del latifundio y la relación entre el latifundista y los indígenas, conllevaron a la dominación, discriminación y marginalización desde las élites hacia los indígenas y grupos empobrecidos. Dicha dinámica ha penetrado en la estructura de los países latinoamericanos.

Se ha creado un sistema coercitivo, excluyendo de la participación política a los sectores pobres, indígenas y clase media. En la clase media se ha producido un proceso de secularización, debido al rol que ejerce la Iglesia católica como perpetuadora de valores de subordinación pero también como mediadora social; dando paso a nuevas creencias religiosas. Esta fragmentación ha impedido la construcción de proyectos comunes de desarrollo en los países.

En el continente latinoamericano es donde se producen las mayores desigualdades en el mundo, aún no se han podido superar las inequidades que producen la falta de

integración social y marginalización de los grupos desfavorecidos, lo cual incide en la construcción de sociedades democráticas.

Alrededor de un 15% de población[9] que no cuenta con las condiciones para la satisfacción de necesidades básicas, ya que se encuentra en situación de pobreza, lo que ha provocado una polarización social, respecto del otro segmento de la población que si lo tiene; propiciando un espacio para líderes políticos basados en el populismo y autoritarismo que no contribuyen a la construcción de democracias sólidas.

Se ha producido un acelerado empobrecimiento de las clases baja y media de la población, lo que ha permitido el surgimiento de instituciones sociales que intentan abordar dichas desigualdades dado que no existen instituciones del Estado que puedan dar respuesta a las problemáticas.

c) Déficit institucional.

La brecha social existente en América Latina, se debe principalmente a la mala gobernabilidad y sus malas políticas de desarrollo. Por gobernabilidad se entiende:

"*Los procesos transparentes de negociación que desembocan en las definiciones de instituciones en términos de leyes, reglas y procedimientos de ejercicio de poder. En las negociaciones, los actores determinan el sistema social, resuelven conflictos, toman decisiones de autoridad y logran acuerdos que se conviertan en instituciones.*"[10]

Debido a las malas prácticas políticas que se han llevado a cabo en Latinoamérica, la confianza en las instituciones políticas ha ido en decadencia, lo que ha llevado a que los distintos sectores se organicen sectorialmente en torno a sus intereses. En el ámbito político, la conformación de partidos que crean alianzas para alcanzar objetivos propios y cortoplacistas; la sociedad civil se ha organizado en torno a intereses reivindicativos de sus derechos y demandas; sólo el sector privado es quien ha liderado la articulación entre sí.

Dado los antecedentes mencionados, se hace cada vez más presente la necesidad de contar con un contexto institucional confiable y transparente para todos/as. Se hace imperativo entonces poder fortalecer la Institucionalidad y responsabilidad en las organizaciones.

[9] Fuente: http://www.pnud.cl/areas/ReduccionPobreza/datos-pobreza-en-Chile.asp
[10] Idem. Pág. 59

2. NUEVOS PARADIGMAS

Se ha analizado el surgimiento de un cambio de pensamiento, una mutación desde el pensamiento convergente al pensamiento divergente, donde el horizonte de búsqueda y explicación de la realidad no sea la universalidad sino la diversidad. En este contexto se habla de un cambio de paradigma, en donde se han ampliado las opciones y han surgido las redes de colaboración. En este apartado, se analizará en profundidad las implicancias de la red.

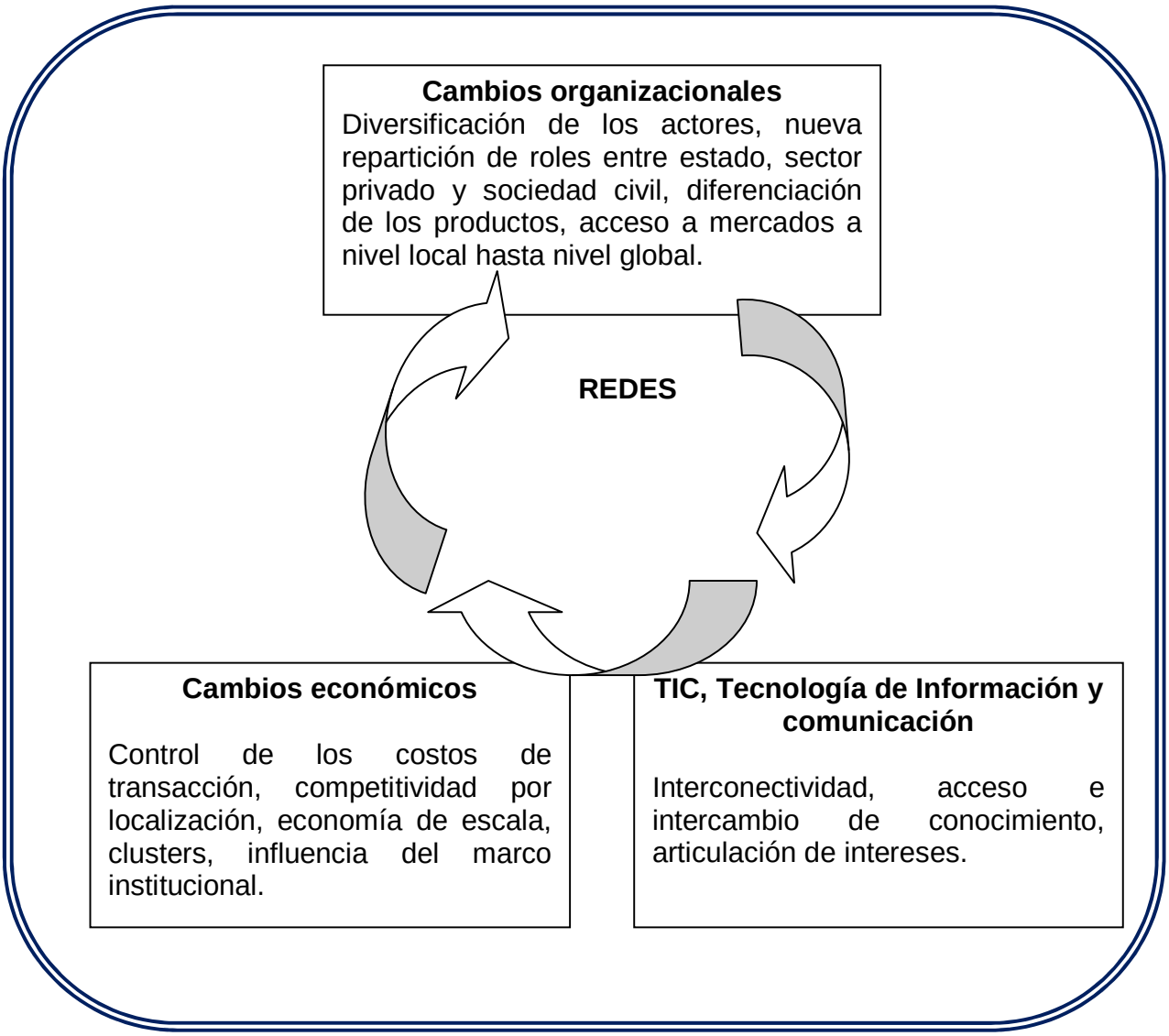
2.1 Redes y Estrategias

Es sabido que el desarrollo de los sistemas de comunicación ha permitido disminuir distancias geográficas y reducir los mercados, así como también, propiciar una comunicación más fluida e inmediata, formando amplias redes de colaboración entre los distintos actores, movilizándose para cambios más consistentes en alianzas estratégicas. Lo anterior ha provocado una orientación hacia las redes de manera inminente, cuyas raíces son principalmente la inexistencia del ser racional, hoy los actores sociales se movilizan de acuerdo a preferencias e incentivos; los mercados no constituyen la solución a todos los problemas; y, el capital social emerge como un factor decisivo para la cohesión y confianza.

La generación de alianzas es la clave para el cambio, se debe propender a un eslabonamiento entre el sector político, el sector privado y la sociedad civil. Las reglas que deben estar presentes para permitir el fomento de las redes cooperación son: derechos de propiedad garantizados, libre asociatividad, sistema judicial confiable y eficiente, libre acceso a los mercados de productos, servicios y conocimiento e, incentivos a la productividad, la innovación y la interconectividad.

Entonces, los tres motores de la Nueva Economía Institucional son los que se presentan en el siguiente diagrama[11]:

[11] Idem. Pág. 72



Entonces, la estrategia de una organización se ve reflejada en cómo organiza internamente sus procesos y cómo le asigna una estructura interna a los mismos. Para lograr una estrategia de trabajo en redes requiere de la complementariedad con otros actores y el uso de las tecnologías de la información como una forma de interconectarse.

2.1.1 Nuevos arreglos organizacionales.

Se ha mencionado que los actores tienen modelos mentales que utilizan para comunicarse y expresar sus ideas y, establecer redes de cooperación; cuyo fundamento es la negociación y establecer acuerdos.

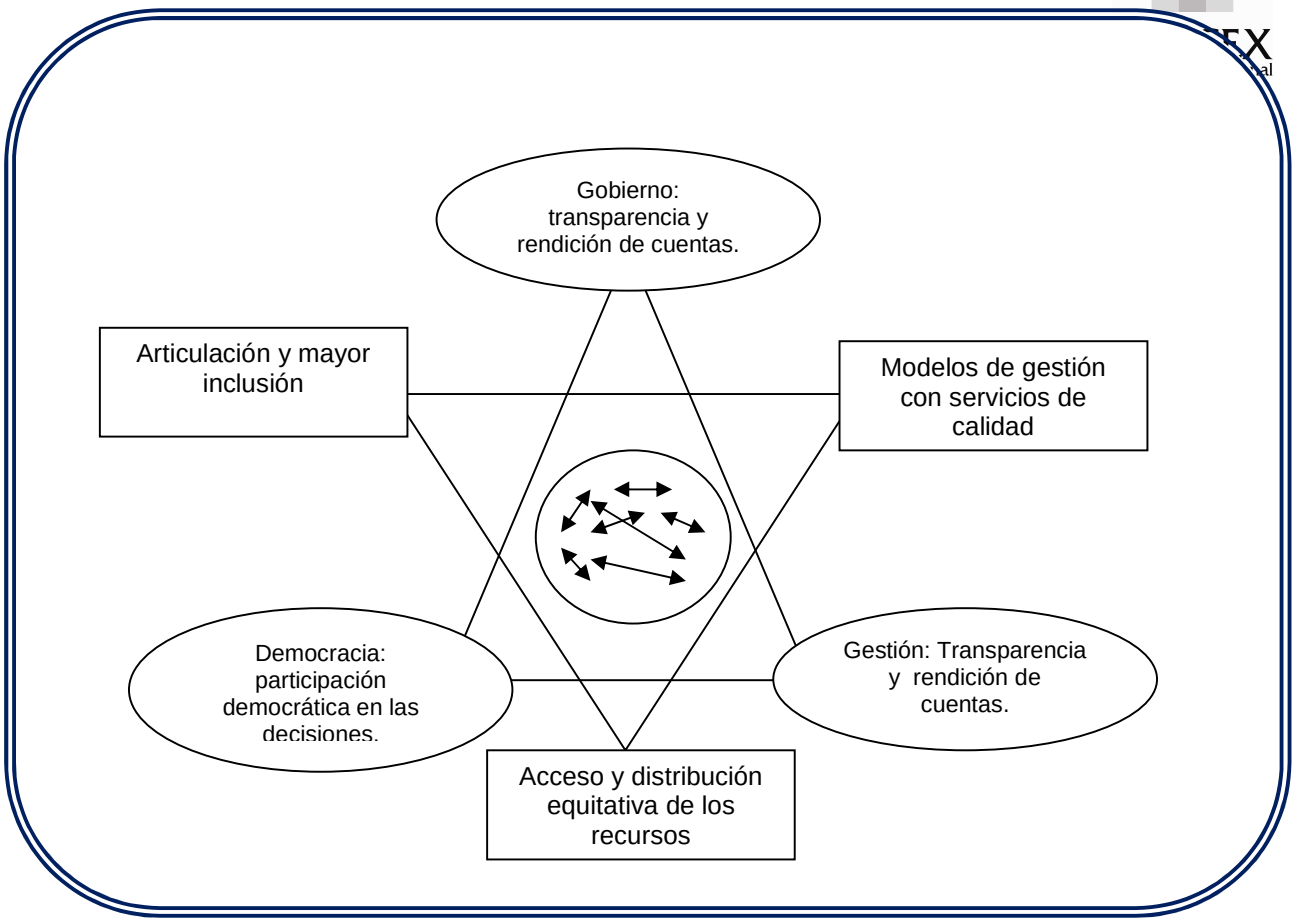
Para llegar a nuevos arreglos organizacionales y la utilización de redes sociales, se debe partir de la base de que se requiere de la cooperación de muchos actores, ya que el eslabonamiento e intercambio entre los diferentes actores determina la calidad del producto final.

No se debe partir de la base de que existe sólo un modelo de arreglo organizacional adecuado, sino que dichos arreglos son soluciones locales que vienen a apoyar las capacidades de los actores involucrados en un momento específico y para una problemática específica. No hay recetas universales.

No existe una única institución que se encargue de todo en el proceso productivo, requiere de división de funciones entre las distintas organizaciones intervinientes (sector privado y público), las cuales están reguladas por el marco institucional en el cual actúan. Constituyéndose en actores con capacidades variadas, interdependientes y especializados. El eslabonamiento entre organizaciones, potenciando ventajas competitivas, favorece la creación de redes. Este proceso de eslabonamiento implica una constante cooperación en cuanto al acceso a la información y el intercambio de ésta entre los actores. Este proceso de intercambio es en su mayoría de carácter informal, determinado principalmente por contactos personales, lo que se considera el fundamento de los arreglos organizacionales. Al respecto, las reglas formales, tienen límites, propiciando las relaciones directas e informales.

Este proceso de conformación de redes se ha visto favorecido por la descentralización y el desarrollo local. Son éstos últimos los que propician un buen contexto para el mejoramiento de la integración social y el acceso con equidad a los servicios básicos, favoreciendo la participación ciudadana y fortalecimiento de la confianza en las instituciones del Estado.

El siguiente diagrama permite comprender la influencia de la descentralización en la nueva repartición de funciones, que permiten fortalecer la democracia:



Fuente: Zimmermann 2004.

La descentralización es un proceso social y político que constituye el principal hito en la historia democrática de un país. Pero estos cambios no se producen de manera espontánea, sino que responden a una serie de análisis y reflexiones acerca de la realidad local y la puesta en marcha de las reformas necesarias para su consecución. El desarrollo de la institucionalización del aparato estatal requiere de la ocurrencia de ciertos procesos que son fundamentales para el logro del desarrollo de la acción política conducente al cambio:

a) Planificación participativa: el componente social, organizado y participativo se convierte en el garante del proceso democrático.
b) Gestión transparente de la inversión pública: se requiere la responsabilidad en la ejecución de las acciones comprometidas en el presupuesto fiscal.
c) Relación con el desarrollo económico local: esta función recae principalmente en los municipios y corresponde a la creación de oportunidades de desarrollo económico a nivel local, por ejemplo: alternativas de empleo o emprendimiento.
d) Aplicación de frenos y contrapesos: el Estado debe buscar la eficiencia política dando espacio a la participación popular, con representación de la sociedad civil a través de los consejos locales, aportando al fortalecimiento democrático.

e) Construcción de mancomunidades municipales: esto permite mayor acceso a recursos e inversión, a través de las redes de intercambio de buenas prácticas entre los gobiernos locales.

Volviendo a los aspectos de los arreglos organizacionales, se postula que para maximizar la sinergia y complementariedad es necesario tener una visión conjunta y productos concretos que signifiquen una ventaja para los actores individuales. El cambio de paradigma implica el traslado hacia un enfoque analítico sistémico, es decir, del pensamiento convergente, al pensamiento divergente. La siguiente tabla[12], permite comprender de mejor manera este cambio de comportamiento:

Comportamiento organizacional hacia…	
Una organización cerrada	Una organización abierta a redes
- Uniformidad - Centralizado - Mandar - Ejecutar - Vertical - Constancia y estabilidad - Jerarquía de niveles - Posiciones de poder definidas - Planificación detallada y control - Selección de un camino a seguir - Se mueve en una dirección determinada - Se busca información en relación con un problema definido - Avanza de forma secuencial - Barreras altas para integrar ideas nuevas y percepciones particulares - Tendencia burocrática	- Diversidad - Descentralizado - Negociar - Facilitar - Horizontal - Cambio y agilidad - Auto-organización de actores - Negociación de roles - Planificación estratégica - Buscar caminos alternativos - Se mueve en paralelo a varias direcciones - Se busca amplia información para múltiples caminos - Avanza en paralelo y a saltos - Validan ideas nuevas y percepciones personales - flexibilidad

En síntesis, esta tabla permite analizar de manera clara y precisa las diferencias entre un estilo de pensamiento y otro, comprendiendo las implicancias del cambio paradigmático y la influencia de las redes sociales.

[12] Idem,. Pág. 83

2.2 Perspectivas de Gestión

La visión de las organizaciones que se tiene, ha sido construida a partir de la consideración de éstas como máquinas, cuyas partes están organizadas de tal manera que presentan un orden determinados, con claras definiciones de mando y jerarquía y proceso productivos estáticos. Este enfoque considera a las organizaciones como sistema racionales organizados para que su rendimiento sea lo más eficiente posible. Este podría considerarse como un enfoque burocrático que carece de relaciones con el entorno.

Hoy en día, a partir de diversos estudios de las organizaciones, se propone trasladar desde el enfoque burocrático a un enfoque sistémico, en donde se considera a la organización como un sistema abierto, en permanente vinculación con su entorno. El análisis radica ahora en visualizar cómo el entorno ejerce influencia sobre la organización y viceversa.

Este enfoque ha permitido comprender que la organización necesita de su entorno para sobrevivir. Esto conlleva a que necesariamente las organizaciones deben modificar su organización interna en función de las características de su entorno. Lo anterior, significa que la organización ya no es un ente cerrado, sino que más bien está compuesta por subsistemas que necesitan coordinación y estrategias para enfrentar el entorno, con sus adversidades y aspectos favorables.

A su vez, existe un enfoque que determina las relaciones entre las organizaciones e instituciones, es decir, la red conformada por las organizaciones, intercambio de recursos y arreglos organizacionales para asegurar el correcto funcionamiento de dicha interorganización. Esto permite señalar que el concepto de red es omnipresente.

A continuación, se presenta una tabla que resume los aspectos señalados de los enfoques aquí abordados: enfoque de organización racional, de sistemas y enfoque de arreglos interorganizacionales[13]:

[13] Idem. Pág. 86

Dimensiones	ENFOQUES		
	Organización Racional	Sistemas	Interorganizacional
Actores	Organizaciones con unidades definidas y con intenciones claras	Organizaciones consideradas como sistemas abiertos que están constituidos por subsistemas interrelacionados	Organizaciones como parte de una red de organizaciones
Procesos	Raciona, estructurado desde arriba, dirigido a metas de máximo rendimiento. Planear, organizar y controlar	Tratan de anticipar estratégicamente los cambios del entorno. Se ajustan los subsistemas y sus interacciones	Interactuar. Interorganizacional en el cual se intercambian conocimiento y recursos. Guiados por los arreglos organizacionales entre las organizaciones
Decisiones	Resultan de la planificación detallada de la autoridad central. Apuntan a alcanzar las metas establecidas	Resultan de las interacciones entre los subsistemas. Apuntan hacia un mejor ajuste entre la estructura de la organización y el entorno	Resultan de las negociaciones entre las organizaciones. Apuntan a mantener un flujo necesario de recursos para la supervivencia.
Autoridad	Estructura de autoridad clara y centralizada, es la cúpula de la organización	Estructura de autoridad ambigua que depende de la configuración de los subsistemas	No hay una estructura de autoridad centralizada. Las decisiones resultan de la negociación entre los actores.
Información/Valores	Forma científica de reunir información disponible. Metas claras y valores explícitos	Forma estratégica de reunir información afín a las características del entorno. Ambigüedad en los valores	La información es un recurso de poder y lo poseen distintos actores. Los valores pueden causar conflictos.

Como una forma de complementar lo señalado en torno a los distintos enfoques y, para detectar la forma en que se debe trabajar conjuntamente para la obtención de un producto final, se proponen dos patrones a considerar:

a) Co-producción: para llegar al producto final se requiere de una red de cooperación de actores de distintos sectores (público, privado, sociedad civil), en donde se asignan tareas diferenciadas a través de un constante proceso de negociación y

toma de decisiones, la gestión de este proceso es clave para el manejo de esta red de actores.

b) Manejo de la Cooperación: la cooperación varía, dependiendo del requerimiento. El manejo de los actores de cooperación dependerá de la capacidad de negociación, tomando en cuenta los modelos mentales (perspectivas e intereses) de los actores involucrados. Los actores tienen cierto grado de libertad para llevar a cabo los compromisos acordados. Como no existe una planificación detallada, sino más bien el proceso está sujeto a la negociación, se puede decir que no existe control absoluto de una red colaborativa.

Lo anterior, implica que deba existir una combinación entre la planificación estratégica y la flexibilidad de acción, esto al menos es lo que propone el pensamiento divergente; en donde el dirigir se convierte en conducir.

Zimmermann propone en su texto "Gestión de redes: Caminos y herramientas", un cambio de pensamiento convergente hacia uno divergente que significa un giro en las perspectivas de gestión, lo que se puede resumir de la siguiente manera:

Aspectos	Orientado hacia la organización clásica	Orientado hacia la organización en redes
Estructura	Autoridad definida por la jerarquía, división laboral por niveles y especialidades	Autoridad dispersa según perfiles de los actores, división laboral a base de ventajas comparativas
Objetivos	Metas explícitas y asgnadas a grupos de individuos	Objetivos e intereses diversos y cambiantes
Funciones de la Gerencia	Definir, dirigir, orientar, comunicar, coordinar, controlar	Facilitar, conducir, fomentar, negociar, coordinar
Tareas principales	Definir metas, planificar productos, asignar recursos, evaluar y controlar	Promover la interacción, identificar oportunidades, negociar productos de mutuo interés.

2.3 La creación de la Red

Este proceso de creación de la red y su consolidación, depende de varios elementos, los cuales se analizarán en este capítulo y busca principalmente encontrar el equilibrio en el ámbito de la informalidad estructurada de la red.

Tanto la creación de la red de cooperación como el análisis del arreglo de cooperación buscan el equilibrio en relación a cuatro variables:

a) Producto de la cooperación: el arreglo acordado dependerá del producto, si se conoce en detalle el producto, se puede saber la cadena de subproductos y con ello, los actores que pueden intervenir en la elaboración de éstos.

b) Panorama o tejido preexistente: el diseño de la cooperación debe integrarse al tejido preexistente, es decir, se debe tomar conocimiento de las redes de relaciones insertas en el entorno y acoplarse a las mismas.

c) Entorno político y económico: se debe conocer las regulaciones existentes que pueden favorecer o perjudicar la cooperación, pudiendo desarrollar soluciones locales adecuadas.

d) Capacidades de los actores: esto implica conocer el desempeño mínimo que debe requerirse para contribuir al producto final, implica el conocimiento de las capacidades de los actores.

Cuando ya se tiene iniciada una red, es posible conocer la necesidad sentida del grupo, y las acciones iniciales tienden a dirigirse hacia la comprensión de dicho motor y a las orientaciones a seguir para mejorar la situación. En esta fase de la creación de la red, es necesario evaluar los riesgos que conlleva la acción negociada. Dentro de los principales riesgos es posible destacar:

- Confusión: este puede agotar las energías de los actores, es necesario un mínimo de vista global y compartida.
- Falta de visibilidad de un resultado: el desorden puede incidir en no permitir visualizar el producto concreto y alcanzable en el corto plazo.
- Falta de operatividad: esto se subsana si al menos un actor se encarga de mantener comunicación entre el grupo.
- Inquietud: se recomienda tener tiempo y paciencia, ya que el proceso de interacción funciona a un ritmo distinto.

En la red hay actores que cumplen la función coordinadora y articuladora, de manera temporal, ya que puede ir rotando esta función con otros actores. Para ello, se requiere de ciertas habilidades, que se presentan a continuación:

- "*Credibilidad: presta información concisa sobre las intenciones y facilita la negociación entre los actores sin esperar inmediatamente un beneficio propio.*

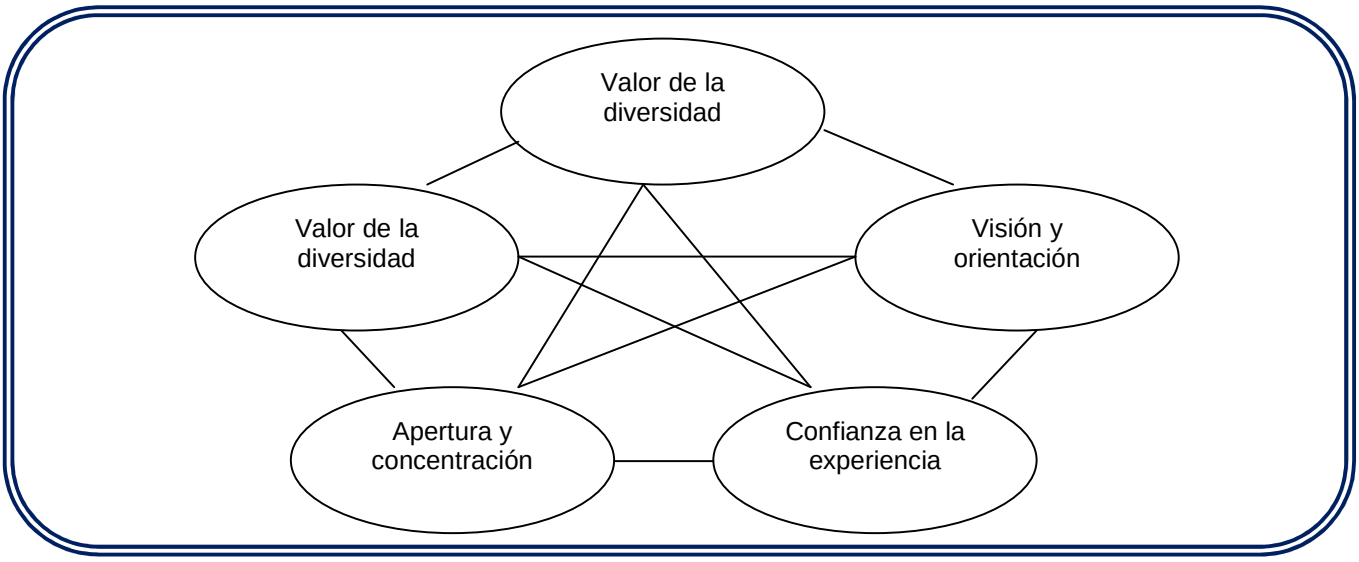
- *Equidad: da valor a la diversidad de los actores y respeta los intereses de grupos minoritarios (…)*

- *Convocatoria: sabe establecer y mantener buenas relaciones sociales, tiene fuerza de convocatoria y la utiliza a favor de la red de construcción.*

- *Capacidad: sabe comunicar la visión compartida y puede convertirla en acción concreta, maneja información de forma transparente y tiene capacidad de escucha (…)*

- *Liderazgo: el estilo de la toma de decisión es el pivote del liderazgo. Por la estructura horizontal de la red el liderazgo debe abstenerse de autoritarismo y dirigismo. En la red el liderazgo promueve la transparencia, el flujo ágil de la información, la consultación, la estructuración de la participación y la negociación que conllevan a la toma de decisión*"[14]

Durante esta fase inicial, es necesario un comportamiento constructivo de parte de los actores de la red, lo que promueve sin duda, la consolidación de la misma. Para ello, se requiere de cinco exigencias para la creación y construcción de procesos de cooperación, las cuales se interrelacionan y son:



Estas exigencias también influyen sobre los actores individuales, complementándose con las habilidades requeridas para la consolidación de la red, es decir: liderazgo, equidad, credibilidad, voluntad, convocatoria, capacidad.

[14] Idem. Pág. 94.

2.4 Tres Modelos Evolutivos

Se plantean tres modelos que facilitan la comprensión del desarrollo de las redes en el tiempo.

Un primer modelo, considerado un modelo básico, señala que la cooperación se desarrolla por fases, logrando identificar tres fases interrelacionadas, que requieren un monitoreo reflexivo y retroalimentación de los subsistemas:

- Fase de contactos informales: en donde se produce intercambio de información y proceso de comunicación personal entre los actores.
- Fase de cohesión y formulación de un proyecto común: es aquí donde se articulan los intereses, algún actor debe actuar como coordinador.
- Fase de inclusión: es aquí donde se procede a la toma de decisiones sobre la conducción de la acción conjunta.

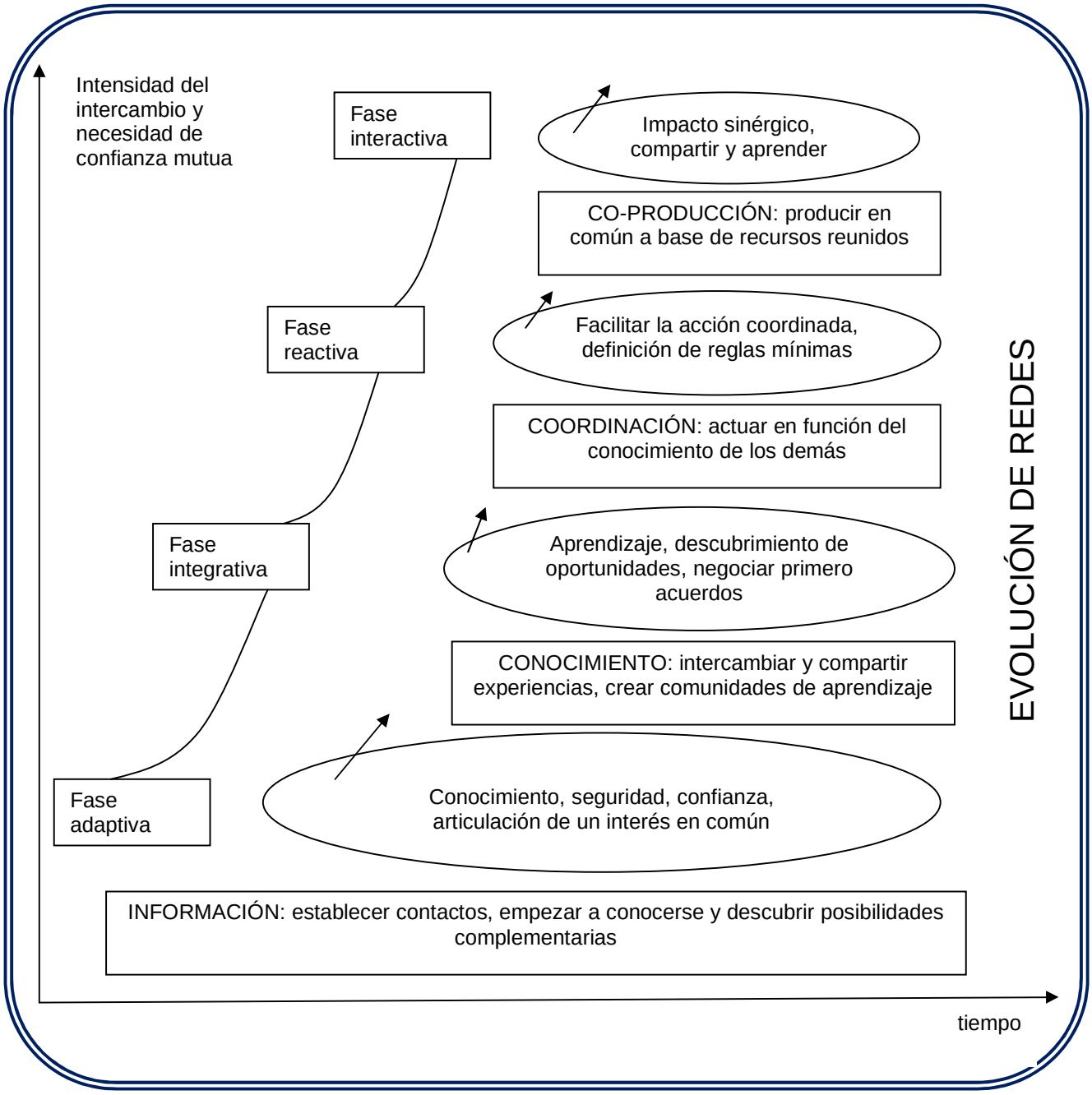
Cabe destacar que la retroalimentación constituye un aprendizaje permanente y es necesaria para la segunda y tercera fase.

Un segundo modelo de los tres pisos, grafica la forma de relación entre los actores en post de un producto final común. Identifica claramente los roles, producto y puntos críticos.

Tercer piso	Fase de estructuración y formalización. Producto: servicios y productos en común. Necesidad de crear instrumentos de coordinación en la toma de decisiones. Punto crítico: se vuelve una organización cerrada y excluyente para algunos.
Segundo piso	Fase de concertación y ampliación. Producto: mejores servicios y productos de los actores. Uno de los actores juega el rol de coordinador. Algunos se retiran en esta fase. Punto crítico: la información se concentra y desequilibra las oportunidades.
Primer piso	Fase de arranque y cohesión. Producto: aprendizaje rápido e innovación. Favorece el aprendizaje de la organización. Bajan los riesgos. Punto crítico: difícil mantener el equilibrio, aparecen algunas trampas.

Finalmente, el modelo de cuatro escalones evolutivos, se centra en que en cada una de las fases el fundamento es el crecimiento de la intensidad del intercambio y de la

co-acción, partiendo por los niveles inferiores. El siguiente diagrama[15] propuesto por Zimmermann viene a clarificar este modelo:



Este modelo propone que la evolución presenta algunas características importantes: la evolución es reversible, al inicio existe un aspecto común, cada fase

[15] Idem. Pág. 101.

evolutiva tiene fases intermedias, cada fase superior tiene como requisito la anterior, el paso de una fase a otra requiere la negociación de los actores, tiene pocas reglas establecidas, todo acuerdo es válido mientras no sea incumplido pro alguna de las partes.

En el capítulo siguiente, se profundizará en la construcción de las redes y sus principales características.

2.5 La Construcción de La Red

El concepto de red refiere a un sistema de vínculos entre nodos orientados hacia el intercambio de apoyo social, lo anterior conlleva a la identificación de cinco componentes básicos: nodos, vínculo, sistema de vínculos, intercambio y apoyo social. A continuación se definirá cada componente:

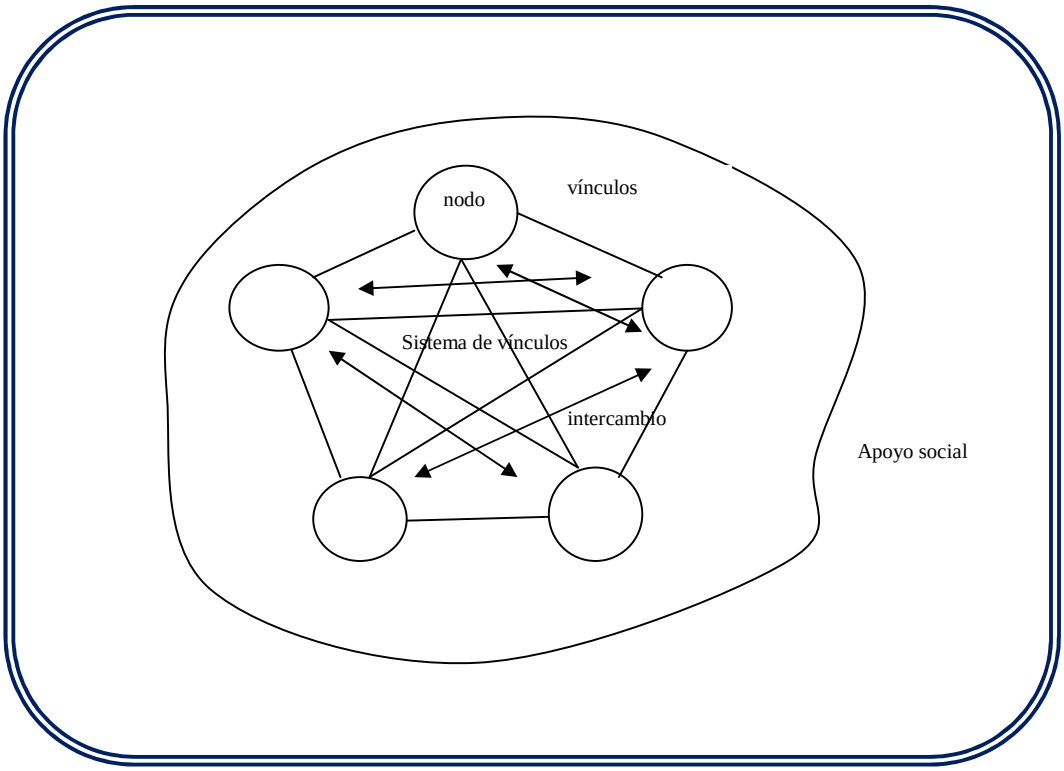
- Nodos: Son los componentes entre los cuales se establecen los vínculos. Los nodos pueden ser personas, actores sociales, grupos u organizaciones (institucionales y comunitarias).

- Vínculo: Es la relación o lazo que se establece entre los nodos. Un vínculo es un episodio de una relación social.

- Sistema de vínculos: Lo central en la red es el conjunto de vínculos entre los nodos. La red, entonces, no es un conjunto de nodos, sino más bien un sistema de vínculos. Así, por ejemplo, si queremos describir una red social personal, no nos debemos centrar en las características específicas de cada uno de los individuos que la componen (nodos), sino en las características de las relaciones que se establecen entre ellos (vínculos). El análisis de redes se centra en la relación entre los actores y no en los actores individuales y sus atributos. Es un conjunto de lazos diádicos, todos del mismo tipo, entre una serie de actores.

- Intercambio: En la relación entre nodos se produce un intercambio. Este intercambio recíproco puede darse en el plano afectivo/emocional, material, financiero, social, simbólico, etc. Las redes son estructuras a través de las cuales fluyen los recursos (Borgatti, citado en Hanneman, 2000); dicho de otro modo, es la forma que en lo social adoptan los intercambios entre las personas, grupos y organizaciones.

- Apoyo social: Como resultado de este proceso de intercambio se produce apoyo social para los nodos. La red social proporciona así el marco indispensable para que el apoyo social sea accesible a los nodos. Las dimensiones del apoyo social incluyen apoyo emocional o afectivo; ayuda material y financiera; asistencia física; información y contactos sociales positivos.



Así, la red social es el correlato psicosocial de la vida moderna. La vida moderna exige movilidad, flexibilidad, plasticidad, desplazamiento (tanto físico como social), flujo permanente y relaciones eficaces y eficientes: la relación entre las personas se construye sobre lazos débiles, fácilmente instrumentalizables, renovables, sustituibles. Esta es la visión del mundo social contemporáneo que entrega la teoría de las redes sociales. Dentro de esta visión el proceso de integración social de los individuos es concebido esencialmente como un navegar en un entramado de redes sociales, encontrando en éstas y gracias a éstas su lugar en la sociedad, un trabajo, una vivienda, una familia, calidad de vida, satisfacción de necesidades, oportunidades, protección, seguridad, apoyo, desarrollo psicosocial.

a) Intervención en Red y Práctica de Red

Son dos estrategias generales para crear, movilizar, dinamizar y fortalecer redes sociales.

En la Intervención en Red se incluyen todas aquellas acciones que implican un contacto directo del equipo que interviene con el sujeto - foco (persona, pareja, familia, grupo). Tal como su nombre lo indica, la estrategia pasa por una intervención en la red del sujeto - foco con el propósito de desarrollarla operativamente en función de los problemas

y necesidades de este sujeto - foco, de reconstruirla o sustituirla en caso de disfuncionamiento y de construirla cuando no existe.

A través de la Práctica de Red, en cambio, se interviene en una red de mediadores sociales (grupos, organizaciones, instituciones, etc.) con el propósito de generar contextos que posibiliten su desarrollo como sistema de conversación - acción para el intercambio y distribución de apoyo social. Supuestamente, esta red de mediadores posee ramificaciones hacia las redes sociales focales, lo que posibilita la canalización del apoyo social hacia las personas o grupos que lo necesitan.

b) La Red como sistema de Conversación/Acción

Una red se construye a partir de un proceso conversacional. La unidad lingüística de la red no es el habla, es la conversación, lo interaccional lingüístico. En la red es la conversación lo que contribuye en forma decisiva a producir sistema, organización, es decir, la clausura operacional necesaria para generar un sistema autopoiético. La red conversacional genera un contorno o membrana conversacional que delimita un universo específico de conversaciones.

Al poseer contorno la red posee visibilidad social. Sólo lo que posee contorno tiene visibilidad social. En la red se conversa para generar acciones y para generar posibilidades para nuevas acciones. Son conversaciones para la acción, para el intercambio afectivo y emocional, para el juego y conversaciones que generan contextos posibles para nuevas conversaciones.

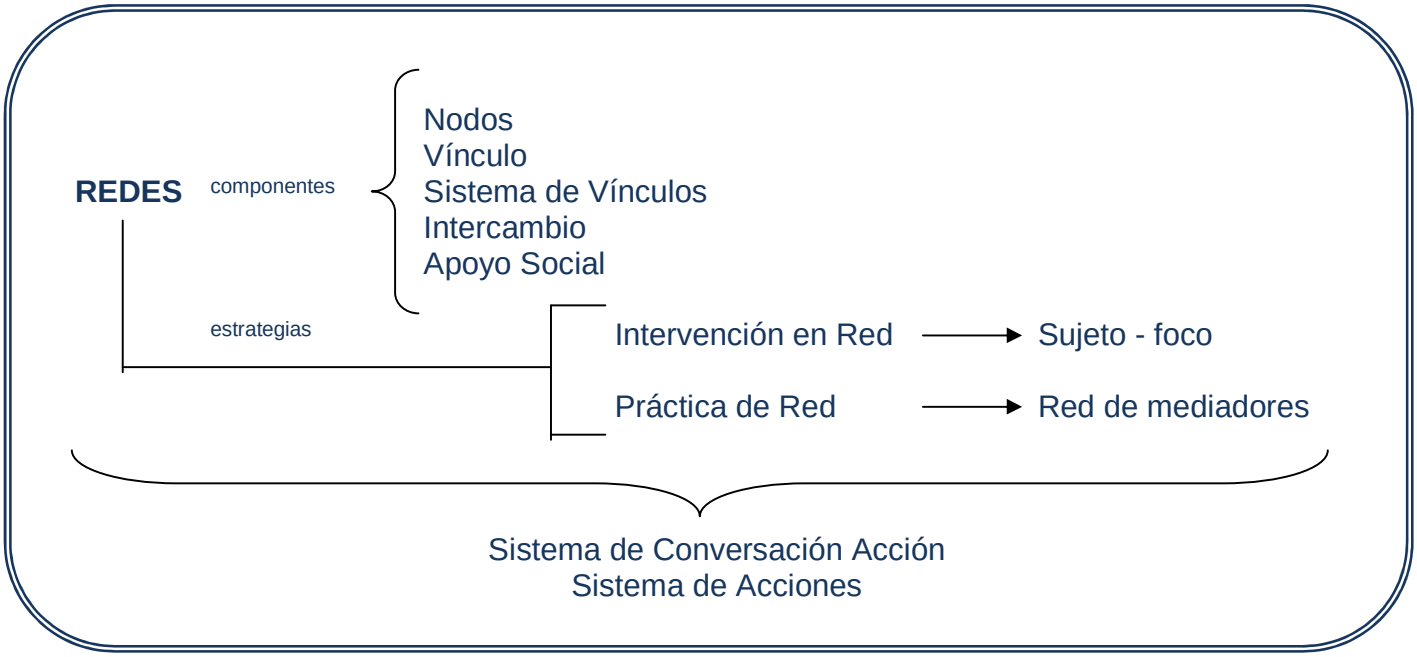
La red entonces no es un conjunto de nodos, sino esencialmente, un conjunto de conversaciones entre los nodos. El acento está puesto en los vínculos conversacionales. De allí que se considera la relación diádica como la unidad de análisis en una red. Dentro de esta perspectiva la red puede ser estudiada como las relaciones de contingencia existentes entre relaciones diádicas de conversación - acción.

c) La Red como Sistema de Acciones

Las acciones que se generan en la red tienen que ver con intercambio de apoyo social. Esto no quiere decir que la red sea equivalente de apoyo social. La red social está referida a la estructura de las relaciones sociales, mientras que el apoyo social está referido más bien a la dimensión funcional de una red.

La red social es un sistema de interacciones cooperativas recurrentes. La autopoiesis de la red está basada en intercambios que generan intercambios, apoyo social que produce apoyo social, solidaridad que genera solidaridad, en conversaciones que generan conversaciones. Desde esta perspectiva, mientras más se “use” una red social, “menos se gasta”; su uso es condición para su crecimiento: la red es capital social.

A modo de síntesis:



Un componente esencial de las redes sociales es el Capital Social, por lo que se analizarán sus implicancias en la construcción de redes sociales.

a) Capital Social

El capital social es la capacidad del sujeto individual o colectivo de ordenar su acción compartida, realzar los valores sociales y lograr la trascendencia de la acción colectiva. Son las organizaciones no lucrativas las que expresan en su máxima amplitud el capital social.

Es el Capital social el principal soporte para construir un país más justo, solidario y democrático, éste debe ser potenciado para que pueda canalizar el aporte de cada persona, grupo o comunidad en el logro del país que se quiere. Son las relaciones entre los actores las que propician un modelo participativo en la creación de redes de colaboración.

El Capital Social corresponde a la red de relaciones, instituciones y normas que determinan la calidad de las relaciones en una sociedad El capital social se define por su función, se identifica a través de algunos aspectos de la estructura social que son recursos para los actores y que pueden utilizar para lograr sus intereses.

El desarrollo no puede pensarse sólo desde lo micro ni sólo en variables macroeconómicas, de ahí la importancia de pensar en esa red de relaciones que se

establecen en la estructura social y que van a posibilitar la unión de fuerzas en una misma dirección que orienten y fortalezcan los proyectos.

El capital social es un factor de competitividad desde lo económico y desde lo social, puesto que un alto índice de él garantiza unas relaciones adecuadas que concluye en resultados satisfactorios para la empresa y para la comunidad. La composición del Capital Social está definida por varias dimensiones con mayor peso unas que otras pero que reviste mucha importancia en su totalidad:

- Control Social: El ejercido por la sociedad sobre el Estado. Esto implica el conocimiento y uso de los mecanismos que la legalidad aporta al respecto.

- Articulación Vertical: Pertenencia y confianza en las organizaciones que articulan verticalmente la sociedad. Como la iglesia, los partidos políticos, los gremios, los sindicatos.

- Republicanismo Cívico: Noción de que le bien público es construido por ciudadanos comprometidos con el bien común y responsables de lo público.

- Confianza en los Medios de Comunicación: Confianza por parte de los miembros de la comunidad y su relación con ellos.

- Confianza institucional: Credibilidad de los ciudadanos en las instituciones, respeto por la ley.

- Participación Política Habilidad de los ciudadanos para identificar un problema, plantear soluciones y ejercer presión para llegar a acuerdos, supervisar el cumplimiento de los mismos y premiar el liderazgo positivo.

- Participación Cívica: Pertenencia activa a organizaciones voluntarias, realización de trabajo cívico y voluntario.
- Solidaridad y Reciprocidad: Las personas sienten que el espacio social les brinda ayuda y que no se encuentran desamparados.

- Relaciones Horizontales: Relaciones entre iguales por fuera del círculo familiar ya sean amigos o extraños.

2.6 Tipología de redes

Las redes son una construcción mental, es decir, por medio de la interacción de los actores de la red, sus percepciones, intereses, experiencias y acciones conjuntas, se le da significado y sentido a este tejido relacional, más allá de lo político y lo económico, sino más bien como soporte emocional y de cooperación. En la fase de formación de una red,

como se analizó en capítulos anteriores, los primeros procesos que se desarrollan para conformarla son los de comunicación, inclusión e información. En torno a esto, es posible diferenciar distintos tipos de redes, dependiendo de sus atributos:

- Según el nivel de institucionalización, se pueden detectar redes estables o inestables.
- Según el número y accedo de actores, hay redes restrictas o abiertas
- Según su temática abordada, hay redes sectoriales y transectoriales.
- Según el tipo de actores, existen grupos, asociaciones, agrupaciones profesionales, sociales, etc.
- Según la función principal de la red, existen redes centradas en un problema, redes profesionales, redes de productores (clusters), redes gubernamentales, etc.

Hay distintos conceptos de redes, pero en síntesis se podría decir que una red es una "unión de actores interdependientes que se caracteriza por los vínculos y la interacción entre ellos"[16]. No obstante, se presentan a continuación distintos tipos de redes según la voluntad de sus actores:

[16] Idem. Pág. 111

Función de las interacciones	Red	Producto primordial
Ayuda y apoyo mutuo	Red social de auto-ayuda (Ej: grupos de narcóticos anónimos)	Mejoramiento de la situación social y económica de los/as miembros/as
Articulación y armonización de intereses comunes	Red reivindicatoria (Ej: red chilena contra la violencia doméstica y sexual)	Mejoramiento de su posición socio-política y aumento del poder
Prestación de servicios e intercambio de productos semiacabados	Red de productores y proveedores (clusters de empresarios del turismo de Molina – Región del Maule)	Optimización de la economía de escala y de los costos de transacción
Definición de normas y lineamientos	Red de negociación (Ej: colegio médico de Chile, Colegios de Asistentes Sociales de Chile)	Ubicación en el mercado y protección de marcas y patentes
Armonización de diferentes actores públicos y privados	Red de coordinación (red Público-privada de Desarrollo Económico Local)	Mejoramiento de las interacciones en vista de un producto/servicio compuesto
Aprendizaje e innovación	Red de conocimiento (Ej: red de salud UC)	Innovación de servicios y de la gestión
Elaboración de políticas públicas	Red de políticas (Ej: Mesas intersectoriales para la transversalización del enfoque de género)	Leyes y normas practicables y transparentes
Aplicación de innovación	Red de implementación (Ej: Red Sename)	Mejorar la implementación de la innovación y bajar los riesgos de fracasos.

Fuente: Zimmermann, 2004. (Adaptación del original)

Analizando en detalle el concepto de red, es posible señalar que las redes forman parte de un tipo de estructura social, corresponde principalmente a un concepto vincular, con énfasis en la interconectividad.

A continuación se presentan algunos ejemplos de redes mencionados en el cuadro anterior, con el fin de clarificar la forma de funcionamiento y objetivos de las redes:

Red Chilena Contra la Violencia hacia las Mujeres

"La Red Chilena contra la Violencia hacia las Mujeres -ex Red Chilena contra la Violencia Doméstica y Sexual- es una articulación de colectivos, organizaciones sociales, no gubernamentales, y mujeres que, desde 1990, trabaja con el propósito de contribuir a erradicar la violencia hacia las mujeres y las niñas. Realiza acciones de denuncia, campañas, estudios y otras intervenciones públicas coordinadas en todo el país; organiza ciclos de cine y conversatorios; implementa escuelas de formación y desarrolla desde 2007 la Campaña ¡Cuidado! El Machismo Mata, a nivel nacional.

La acción de la Red Chilena se orienta a visibilizar e identificar la violencia contra las mujeres como un continuo presente a lo largo de nuestras vidas; a relacionar toda manifestación de violencia contra las mujeres -verbal, sexual, simbólica y el femicidio como expresión extrema, entre otras- como parte de este continuo; develar el arraigo cultural de la discriminación y la violencia contra las mujeres, particularmente en el lenguaje, y la internalización de la cultura machista en las propias mujeres; identificar y nombrar las particularidades de discriminación y violencia que viven mujeres migrantes, indígenas, afrodescendientes y lesbianas, entre otras.

La Red Chilena trabaja desde una perspectiva feminista y de derechos humanos, por afirmar el poder y la autonomía de las mujeres. Sus objetivos son:

- *Fortalecer el movimiento de mujeres y feminista*
- *Promover acciones públicas de rechazo a la violencia contra las mujeres*
- *Impulsar transformaciones culturales que desnaturalicen la violencia contra las mujeres*
- *Fomentar la participación social en la construcción de políticas públicas y leyes efectivas que prevengan, sancionen y tiendan a erradicar la violencia contra las mujeres.*

La Red Chilena vincula organizaciones comprometidas por la erradicación de la violencia hacia las mujeres en 13 regiones del país (de un total de 15). Actualmente, cerca de 300 organizaciones sociales, territoriales y redes de mujeres, colectivos feministas y otras agrupaciones, coordinan acciones a través de la Red, entre ellas, grupos de mujeres rurales, indígenas, migrantes, lesbianas, cristianas y laicas. El crecimiento de la Red Chilena es resultado de la consistente acción pública y campañas realizadas en los últimos años.

La Red Chilena contra la Violencia hacia las Mujeres es un referente sobre violencia contra las mujeres tanto en Chile como a nivel internacional. Es consultada por diferentes instituciones públicas y privadas, medios de comunicación y persona interesadas."[17]

[17] Texto disponible en línea: http://www.nomasviolenciacontramujeres.cl/presentacion (visitado el 12-06-2013)

Experiencia de la Agrupación Narcóticos Anónimos en Chile

"NA es una confraternidad o asociación sin ánimo de lucro compuesta por hombres y mujeres para quienes las drogas se habían convertido en un problema muy grave. Somos adictos en recuperación y nos reunimos con regularidad para ayudarnos a permanecer «limpios». Este es un programa de abstinencia completa de todo tipo de drogas. Sólo hay un requisito para ser miembro: el deseo de dejar de consumir. Sugerimos que mantengas una mente abierta para poder aprovechar esta oportunidad. Nuestro programa consiste en una serie de principios escritos de forma sencilla a fin de poder seguirlos diariamente. Lo más importante es que ¡funcionan!"[18]

Turismo, vino y gastronomía: ejes impulsores del Maule

"Desde el año 2006, las regiones de Chile tomaron en sus manos el reto de ser capaces de descentralizarse en la toma de decisiones. A través de la creación de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo (ARDP), el Gobierno las dotó con las herramientas que necesitaban para implementar sus propias vías para crecer, generar más empleos y elevar la calidad de vida de todos sus habitantes.

De esa manera, fueron definidas las 13 agencias regionales para todo el territorio nacional, cada una con la misión de definir las estrategias para fomento productivo de las pequeñas y medianas empresas del sector.

Para conocer el avance de esta propuesta en regiones, conversamos con la Ejecutiva de Fomento de la Agencia Regional del Maule, Doris Vergara, quien explica que "en el tiempo de trabajo que llevamos, nuestra tarea se ha centrado en desarrollar un trabajo coordinado con las distintas instituciones que trabajan en el fomento productivo, la investigación, la tecnología y la innovación. Trabajo en el que participan tanto representantes del sector público como privado, y que a través de instancias de participación se busca dar respuestas a las brechas que hemos identificado y dar prioridad a algunos sectores".

[18] Texto disponible en línea: http://www.nachile.cl/ (visitado el 12-06-2013)

¿Cuáles son esos sectores?

Desde la Agencia los sectores priorizados son el turismo, el sector del vino, frutícola, ganadería, y el sector forestal e industria secundaría de la madera. Para todos estos sectores se desarrolló una Agenda Regional de Desarrollo Productivo e Innovación, la que contiene trabajo en líneas transversales como el Desarrollo del Capital Humano, Infraestructura, Medio Ambiente y Energía. No obstante, de que se trabaja a nivel regional con estos cinco sectores, actualmente también se opera en forma más focalizada, a través del desarrollo de Planes de Mejoramiento para la Competitividad.

¿Cómo priorizan estos planes?

Estos PMC se priorizan desde un Consejo Estratégico. Actualmente se trabaja sobre dos grandes planes: Turismo, Vino y Gastronomía, y un plan de Vino y Frambuesas, que actualmente se encuentra en etapa de diseño y se espera su implementación a partir del segundo semestre.

Sobre el primero el Consejo decidió hacer una apuesta diferente, y para esto se focalizó en el turismo, pero un turismo asociado al vino y la gastronomía local, debido a la tradición y cultura de la región y principalmente del Valle Central en este sentido.

Este PMC está funcionando desde enero de este año, tiempo durante el cual se han realizado actividades como el "Boulevard del Vino", organizada con la Ruta del Vino Valle del Maule y la Municipalidad de Talca. También se realizó el "Mercado de Caldillos y Cazuelas", con el apoyo de Los Chef del Maule y la Municipalidad de Curicó. Además, a esto se suma un seminario Internacional de Turismo en el marco de Fital 2009, en el cual se contó con la participación de dos expertos de traídos desde Mendoza.

Estas implementaciones ¿se ajustan estos planes a la política nacional de cluster?

Respecto a la política nacional de cluster, los PMC priorizados están en la misma línea y existe una coordinación permanente con el programa nacional de Cluster. A través este programa nacional, se busca dar respuesta a aquellas materias se no es posible resolver desde las regiones.

Y con relación al Cluster Alimentario ¿existen avances relacionados?

En ese sentido trabajamos en PMC de Frambuesas y Vinos. En el caso de este plan de mejoramiento, se constituyó, este mes, el Comité Gestor, presidido por Arnoldo Rivera, de Berries Chile UK, y con Fernando Jara de COMFRUT, como vicepresidente.

(…) Además trabajamos en la incorporación de nuevas variedades de frambuesas, que permitan cumplir las expectativas de los mercados internacionales, y la Fiesta de la Frambuesa en la que se puedan reunir los distintos actores de la cadena de valor.

También se pretende un mejoramiento del Capital Humano, tanto para el sector vitivinícola como para el frambuesero. Estas son una serie de iniciativas identificadas principalmente por representantes del sector privado, quienes en estos momentos se encuentran en la formulación de los proyectos y acciones, para que formen parte del Plan de Acción que será presentado finalmente al BID.

Los Planes de Mejoramiento para la Competitividad comenzaron a operar en la región del Maule, durante el año 2008, con el proceso de diseño del PMC Turismo, Vino y Gastronomía. En ese proceso, la agencia invitó a participar una gran cantidad de empresarios asociados a la actividad turística, como hoteles, restoranes, transporte, artesanos y viñas.

Con esta iniciativa en marcha se contó con alrededor de 30 empresarios, a los cuales se les explicó la lógica del funcionamiento y que el gran objetivo era contar con una estrategia común, que permitiera hacer más competitiva a la región en el sector focalizado.

A la fecha la Agencia ya cuenta con 60 empresarios con cartas de adhesión entregadas y otros 30 que serán concretados durante el próximo mes. "En este proceso de incorporación de empresarios, los éxitos tempranos han sido nuestro gran aliado, ya que en la medida que se visualizan productos, se produce una mayor motivación en los actores de esta nueva forma de hacer Desarrollo Regional, y provoca una demanda por incorporase de parte de aquellos que hasta el momento solo habían sido espectadores", cuenta Vergara.

¿Cuentan además con la colaboración de centros de investigación o la Universidad de Talca para el fomento a la innovación?

La participación de las universidades regionales en este proceso es fundamental, así como el de otras casas de estudio y los diferentes Centros de Investigación. Son ellos los que nos permiten sentar las bases para hacer más competitiva a la Región. Son los encargados de formar profesionales con una visión regional. Los Centros de Investigación deben centrar su trabajo en aportar al desarrollo de los sectores productivos priorizados.

Hasta la fecha la experiencia en la región ha sido satisfactoria, el trabajo coordinado que se ha desarrollado ha permitido generar una batería de proyectos en etapa de formulación, que buscan disminuir las brechas identificadas y los cuales serán postulados a distintas fuentes de financiamiento, como Innova Corfo.

Mirando desde otra perspectiva ¿Cuáles son limitaciones para cumplir de mejor manera los objetivos trazados?

Una de las mayores dificultades para dar cumplimiento a los objetivos de la Agencia es la existencia de instrumentos públicos estandarizados, los que no permiten dar cumplimiento en su totalidad a las necesidades locales, las diferencias entre las brechas y los actores de distintas regiones son muchas. Nos falta incorporar las realidades

territoriales. Durante este año se espera avanzar en una propuesta desde la región, respecto a diferentes herramientas que nos permitan avanzar en esta materia. Sabemos que queda mucho camino por recorrer, pero la invitación es que trabajemos juntos públicos y privados por el desarrollo de nuestra región.

Se plantea que las redes funcionan en cinco niveles: el primero de ellos apunta a reconocer que existen otros actores, aceptando la diversidad; el segundo nivel se direcciona al conocimiento de lo que hace(n) el/los otro(s) actor(es), manifestando un interés por los otros; el tercer nivel se relaciona con la colaboración, es decir, prestar ayuda basado en la reciprocidad de la relación; el cuarto nivel dice relación con la cooperación, a partir de compartir actividades y recursos disponibles, en pro de un interés común y el logro del objetivo; finalmente, el quinto nivel, plantea la asociatividad para compartir proyectos y objetivos basados en la confianza"[19].

Violación de Derechos Humanos a Niños y Pueblo Mapuche

"La Comisión de Derechos Humanos del Colegio de Asistentes/ Trabajadores Sociales, frente a un tema y una realidad que sobrecoge, expresa su mas profundo rechazo hacia el abuso y violencia cotidiana ejercida sobre el pueblo mapuche, sobre sus niños y niñas, sobre mujeres y ancianos, considerando que:

La autoridad pareciera no reconocer los "Derechos Humanos" para este pueblo, tampoco los derechos del niño, ni el convenio 169 de la OIT, menos la Declaración de las Naciones Unidas sobre Derechos de los pueblos indígenas, ejerciendo sobre ellos diferentes formas de violencia, desoyendo sus planteamientos, invadiendo sus comunidades, aplicando la violencia física, hechos vistos a través de los medios de comunicación, pero con mayor claridad a través de las redes sociales que transmiten imágenes impactantes.

Como Trabajadores Sociales reconocemos el mundo cambiante en que vivimos, las diferentes expresiones en la defensa de los derechos, uno de ellos es la forma de abordar la convivencia y cualquier problemática, aceptando la participación de los involucrados, escuchando la expresión de necesidades, propuestas, ejercicio de la ciudadanía, mesas de conversación, reconocimiento de derechos como pueblos originarios y como personas, todo esto pasa a tener fuerza en la forma de abordar una situación: el diálogo y el respeto son los componentes vitales para cualquier manejo y acción.

[19] Texto disponible en línea: http://www.cluster.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=85:edit&catid=62:edit&Itemid=65 (visitado el 13-06-2013)

Frente a esta realidad que se acrecienta a diario, vemos un accionar del gobierno que más bien fortalece, que soluciona el problema, asigna fuerza represiva, designa un Fiscal, no para buscar una solución sino para fortalecer una unidad especializada de abogados para seguir las querellas contra comuneros indígenas , esto valió una declaración de Amnistía Internacional que plantea " el gobierno está designando, al parecer, muchos recursos para perseguir y castigar las conductas cometidas supuestamente por comunidades mapuche, pero no se están destinando recursos ni la misma energía a la investigación de las denuncias de violencia policial".

Paralelamente toma cuerpo la llamada "Ley Hinzpeter" que hace peligrar definitivamente la participación ciudadana, entonces ya no es solo un problema de los pueblos originarios, es la ciudadanía toda, de todo grupo que desee hacer presente y trabajar por sus derechos.

Rechazamos entonces esta forma violenta de enfrentar a un pueblo que solo busca mantener su cultura y autonomía, pero también rechazamos la violencia política-institucional que se ejerce hoy al pueblo mapuche y mañana, a través de esta nueva ley, a todo el pueblo chileno.

Esperamos que el gobierno de Chile vuelva a ser garante de los derechos de sus ciudadanos, sin discriminación social ni política, sin mediar su condición de clase, etnia, orientación sexual, cultura y/ o credo, pero lo más importante reconocer los derechos de nuestros niños y niñas"[20].

Se han presentado varios ejemplos de acciones en el marco de distintos tipos de redes: red de conocimiento, red de negociación, red social de auto-ayuda, red reivindicatoria. Retomando los aspectos más teóricos, como se puede apreciar, este enfoque centra su análisis en las relaciones sociales que se producen entre los actores y no en los atributos de éstos; ya que a partir de las relaciones sociales es posible detectar el sentido de la acciones.

Ahora bien, abordando los tipos de redes, es necesario exponer algunas variables que inciden en su estabilidad e inclusión:

- Compatibilidad de los actores miembros, se refiere a la concordancia entre los valores de los actores, es decir, la existencia de una visión compartida.

- Posibilidad de movilización de recursos, disponibilidad y control ejercido hacia los recursos. La movilidad de los recursos va a depender de los que controla cada uno y de los vínculos externos que genera.

- Ambiente socio-económico y político, corresponde al marco normativo que rige las bases del poder y resolución de conflictos.

[20] Texto disponible en línea: http://www.trabajadoressociales.cl/provinstgo/declpubddhh.php

Todas estas características mencionadas (recursos, percepciones y reglas) son elementos que se deben considerar también en la gestión de las redes sociales. Además, las redes son tan complejas que presentan algunas paradojas que se contraponen para lograr el equilibrio. Al respecto se pueden mencionar: procesos v/s estructura, transitoriedad v/s permanencia, cooperación v/s competencia, igualdad v/s diversidad, racionalidad instrumental v/s racionalidad comunicativa, construcción v/s desconstrucción.

A continuación, se presenta un ejemplo de red para la superación de la pobreza en Chile, convocada por el Estado, extraído del texto "Síntesis de los principales enfoques, métodos y estrategias para la superación de la pobreza"[21] elaborado por el Ministerio de Desarrollo Social:

"*Los sistemas de protección social surgen a raíz de los fuertes impactos que ocasionan las perturbaciones macroeconómicas en los grupos más vulnerables, que ven reflejados sus efectos en las variables socioeconómicas como el ingreso, el acceso a salud y la escolaridad.*

Esta situación se ve agravada en los países latinoamericanos donde, a pesar de implementar políticas macroeconómicas que promueven el crecimiento estable y generalizado, la pobreza se ha reducido pero no lo suficiente.

De esta forma, el concepto de protección social obedece a la iniciativa de los gobiernos de establecer o fortalecer sistemas de protección social, programas y redes de seguridad con el fin de mitigar el impacto de las perturbaciones macroeconómicas (que han sido llamadas "covariantes") especialmente en los grupos pobres, tanto antes de las crisis como después que han ocurrido. (…)

Se distinguen cinco instrumentos de protección social, que articulan a distintas organizaciones en la lucha contra la pobreza: (…) Programas de Asistencia Laboral (…), Fondos de Inversión Social (…), Programas de nutrición y alimentación (…), Tranferencias en efectivo condicionantes (…), Seguro de desempleo (…)"

Como experiencia práctica, se expone a continuación el trabajo en red que están desarrollando agricultores en nuestro país, apoyados por INDAP, quienes han formado, de acuerdo a lo señalado a lo largo de la unidad, una "red de conocimiento", para la innovación de servicios y de la gestión:

[21] Texto disponible en línea http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc_108.pdf (visitado el 10-05-2013)

"Con el objetivo de facilitar y mejorar la labor agrícola en invernaderos y al aire libre, INDAP entregó motocultivadores a 17 pequeños productores de hortalizas del programa Prodesal Bulnes, en el recinto Feria Tattersall, de la comuna de Bulnes.

El director regional de INDAP, Fernando Acosta, explicó que "estos 17 agricultores de Prodesal, fueron beneficiados a través de un concurso especial del Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI) de INDAP, por un monto de 20 millones de pesos, para el cofinanciamiento de motocultivadores de la marca Kipor, que les ayudarán a trabajar de mejor forma sus predios e invernaderos".

En la ocasión, los agricultores conocieron en terreno el funcionamiento y características de sus equipos, los cuales fueron probados por especialistas de Tattersall.

La jefa del Área INDAP Bulnes, María José Nuñez, destacó que la adquisición de estos motocultivadores, aportan tecnología a los agricultores que trabajan en hortalizas, mejorando su productividad y rendimientos. "Es muy importante relevar además la participación de las mujeres en estos proyectos, ya que la gran mayoría de los beneficiarios son mujeres, quienes además de trabajar en sus hogares y crianza de sus hijos, sacan adelante estas iniciativas, que les generan ingresos económicos fundamentales para sus familias".

El Programa de Desarrollo de Inversiones de INDAP tiene como objetivo, cofinanciar con bonificaciones la ejecución de proyectos de inversión productiva, orientados a modernizar los procesos de los pequeños agricultores, para hacerlos más competitivos en el mercado y sustentables en el tiempo. La entrega de esta maquinaria contó además con la participación de 17 agricultores de las dos unidades operativas del programa Prodesal INDAP Bulnes"[22]

2.6.1 Gestión de redes de políticas

A lo largo de la unidad, se ha mencionado que existen problemas de gobernabilidad en los países latinoamericanos, si se plantea la alternativa de reformas institucionales, necesariamente debe existir cooperación entre gobiernos y organismos privados de la sociedad civil.

La política no se hace en el parlamente o en el gobierno, se hace en la sociedad a través del intercambio de conocimiento y el reconocimiento de intereses de los actores que conforman la red de políticas, la cual se construye en torno a un conflicto o problema.

La red de políticas es:

[22] Texto disponible en línea: http://www.indap.gob.cl/noticia/hortaliceros-del-prodesal-indap-bulnes-mejoraran-su-produccion-con-motocultivadores

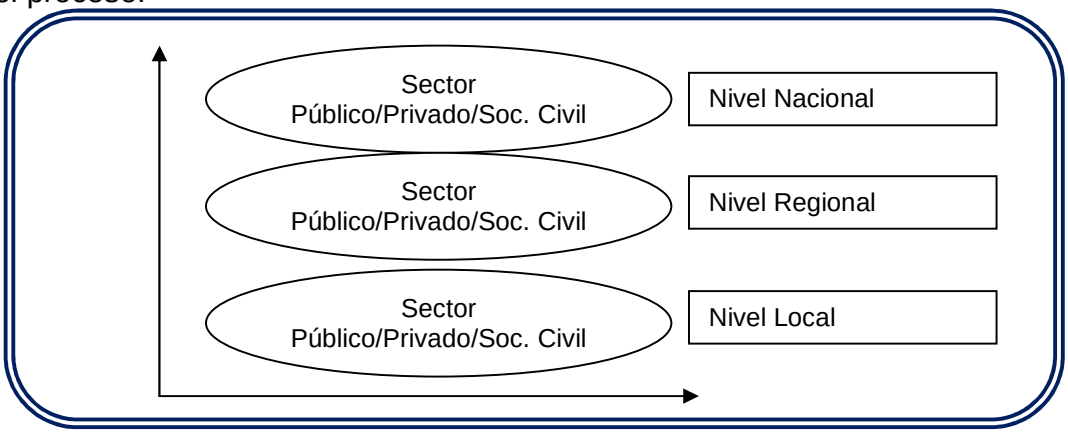
"***el lugar donde los actores interesados negocian y evalúan las propuestas, en el parlamento, los partidos deciden de las propuestas y le proporcionan legitimidad necesaria para que el gobierno finalmente las implemente***"[23].

Existen distintas formas de explicar las redes de políticas, desde la intermediación de intereses y desde la gobernabilidad.

El enfoque de intermediación de intereses, intenta explicar las redes de políticas a través del análisis de las relaciones entre los grupos de interés y el Estado. Lo anterior, mediante la revisión de las prácticas de las redes de políticas, señalando que las políticas de reformas estructurales del Estado deben ser negociadas y consensuadas con los actores involucrados en el tema, ya que son éstos los interesados en su implementación.

El enfoque de gobernabilidad, se refiere principalmente a las redes de políticas como una forma específica de gobierno de los sistemas políticos actuales, poniendo especial atención en los procesos mediante los cuales se formulan las políticas públicas. Las redes representan una forma de organización social que vendría a dar respuesta a los problemas políticos de coordinación o mediación.

El cambio de visión radica en el hecho de que en el pasado el Estado era el organismo encargado de llevar a cabo todas las reformas institucionales y políticas, sin embargo, con el nuevo enfoque de redes de políticas públicas-privadas, se inicia un enlazamiento con las organizaciones del tercer sector, logrando participación y representación de los actores en esta nueva forma de gestionar la formulación de políticas públicas. Es así como bajo este enfoque, las políticas nacen de la interacción entre las entidades del Estado y los actores privados, a través de una participación horizontal y vertical en el proceso.



[23] Zimmermann Arthur: "Gestión de redes: Caminos y herramientas". Pág. 116. Disponible en línea en www.saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/**gestion-redes**.pdf (visitado el 20-05-2013)

Desde el punto de vista histórico, el concepto de redes dentro del proceso de formulación de políticas, se ha venido acuñando desde la segunda mitad de la década del ’70, a partir de las constantes críticas a la lógica instrumental de las políticas y a las reformas inoperantes del Estado. Se comenzó a utilizar este enfoque porque se comprendió que tanto la formulación de políticas como también su puesta en marcha no son más que el resultado de interacciones entre la gran diversidad de actores, quienes a su vez presentan sus propios intereses, metas, estrategias. Es por esto que el diseño de las políticas debiera estar orientado hacia una red interorganizacional dentro de la cual las políticas son desarrolladas. Otras causas que dieron paso al surgimiento de las redes de políticas, han sido los procesos de descentralización y democratización que marcaron a las sociedades latinoamericanas durante las últimas décadas.

Los procesos de descentralización marcaron inicialmente signos de fragmentación de la autoridad política y administrativa, no obstante significó después la oportunidad de generar nuevas formas de coordinación para así asegurar la efectividad de las políticas públicas. Inicialmente constituyó una crisis en el sistema, por cuanto significó una pérdida de cohesión con la autoridad que aseguraban los sistemas centralizados, pero paulatinamente se vio fortalecida la autonomía y con ello, la independencia funcional de las instituciones locales.

Esto se vio apoyado por la imposibilidad de los gobiernos centrales de dar respuesta a las múltiples problemáticas sociales complejas presentes en los territorios, lo que requirió de soluciones y movilización de recursos a nivel local. Dada la complejidad de los problemas sociales se tornó cada vez más necesario contar con una articulación entre los distintos actores involucrados, además de la constante presión ejercida por la sociedad civil organizada para la solución de sus problemas. En este contexto, se releva la importancia de ampliar el proceso de diseño de políticas públicas hacia actores distintos a los gubernamentales; por lo tanto se hizo necesaria la inclusión de actores públicos, privados y de la sociedad civil, logrando desarrollar un proceso de negociación frente a situaciones sociales complejas y así generar redes de colaboración en políticas.

No obstante, todo proceso presenta ciertas características, fortalezas y debilidades, las cuales influyen en la gestión; dentro de las características favorables de las redes de políticas se puede señalar:

- Considerando la diversidad de actores intervinientes, se da la posibilidad de lograr mayor movilidad de recursos y ampliar las opiniones respecto del tema.
- El proceso de toma de decisiones, definición de prioridades se hace cada vez más democrático, incluyendo hasta las organizaciones más pequeñas.
- Se evita crear una estructura burocrática y se incluye a actores públicos y privados.
- Presentan la ventaja de adaptabilidad a la realidad social, por cuanto son muy flexibles en su dinámica.
- Son el resultado de procesos de negociación entre los actores, por cuanto tienen una estructura horizontal, que promueve la autonomía de sus miembros.

Si bien son muchas las características favorables del enfoque de redes de políticas, es importante destacar también aquellos aspectos que son considerados como limitantes al proceso:

- Presentan un desafío importante en la rendición de cuentas, esto por estar compuestas por múltiples actores del ámbito público y privado.
- Podría existir lentitud en el proceso de negociación y toma de decisiones, no logrando resolver situaciones contingentes.
- Podría existir una dilución de responsabilidades, lo que incide en que el cumplimiento de metas y objetivos no sea eficaz.
- La flexibilidad de su dinámica podría generar deserciones de actores, lo que podrían en riesgo la continuidad de la red.
- Como no existe regulación explícita de los procesos de participación, podría producir marginación y exclusión de algunos actores, generando que las decisiones sean tomadas por un grupo o élite.

Las redes de políticas lo que hacen es modelar la forma en que los distintos actores -públicos y privados – utilizan sus potencialidades para lograr acuerdos, basados en un proceso de negociación.

El enfoque de redes de políticas constituye un espacio de aprendizaje para la construcción de servicios de co-gestión público-privada, a través de una correcta división de roles para así asegurar eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.

En la gestión de las redes de políticas, el central análisis radica en los procesos de interacción entre los distintos actores que poseen intereses contrapuestos y la(s) forma(s) en que resuelven las dificultades o modifican procesos de ser necesario. Las dificultades, conflictos y problemas siempre van a estar presentes en este tipo de situaciones, donde existe interdependencia entre los actores y por tanto, requiere de una actitud constructiva de parte de éstos.

Las redes se caracterizan por ser configuraciones de intereses de sus actores, que tienen historia y naturaleza. Los actores actúan en función de sus propias percepciones y en constante interacción con los otros, de acuerdo a ciertas expectativas. Es por ello, que la gestión de redes de políticas debe verse enfrentada a numerosos cambios en las reglas de interacción, en los valores, en las percepciones, en los intereses; por esta razón, deben estar sujetas a permanentes espacios de diálogo abiertos, procesos de evaluación y retroalimentación y permanente aprendizaje y, como son sistemas abiertos, a la incorporación de nuevos actores. Para que la gestión de redes tenga éxito, deben producirse las siguientes condiciones:

- Esforzarse por lograr el entendimiento entre los actores en torno a los procesos de negociación, planificación, establecimiento de plazos.

- Propiciar un espacio de asesoría experta externa.
- Operar en torno al enfoque gana-gana; es decir, todos, o la gran mayoría de los actores, se siente satisfecho con los resultados obtenidos.
- Incorporar a las instancias decisorias políticas y administrativas.
- Poner la atención en asuntos específicos y concretos, con ejemplos claros y precisos.
- Realizar una evaluación constante del proceso, pudiendo implementar cambios de ser necesario.
- Propiciar espacios para las relaciones personales, promoviendo el estudio de campo para conocer iniciativas reales.

Lo anterior, permite darse cuenta de que las condiciones mínimas no son inalcanzables, y que dependerá de los mismos actores generar un entorno favorable para una adecuada gestión de redes de políticas. Son los mismos actores quienes interponen obstáculos, limitaciones y bloqueos para las iniciativas de redes de políticas.

En conclusión, las redes de políticas constituyen un elemento fundamental para la gestión de políticas sociales y, sin duda, constituye una nueva forma de colectivización, socialización, organización y coordinación social, lo que es compatible con las reformas institucionales del Estado.

El surgimiento de redes de políticas representaría la alternativa que permite crear nuevas formas de coordinación, que pudieran responder de mejor manera a las necesidades y características del contexto actual, donde el poder es de naturaleza pluralista y diversificada. En ese sentido, las redes van más allá del rol de ser un instrumento meramente administrativo, siempre y cuando se le permita generar relaciones basadas en la confianza y los procesos horizontales y pluralistas de gerencia.

Para concluir la unidad, a continuación se presentan algunas experiencias de implementación del sistema de redes que favorecen la participación transversal de los actores en la creación de políticas, como una forma de comprender desde el punto de vista práctico los contenidos analizados:

Fortalecer la Participación Ciudadana

"*La incidencia ciudadana en la Gestión Pública de Salud se ha buscado a través de Consejos de la Sociedad Civil, Consejos Consultivos, de Desarrollo, Comités locales de Salud, y Comités tripartitos, entre otros. Son instancias de participación regular que con diferentes denominaciones incorporan a representantes de organizaciones sociales y comunitarias en el diagnóstico de la situación de salud y la evaluación de la gestión de los establecimientos de la red asistencial.*

A diciembre de 2009, los Consejos Integradores de la Red Asistencial (CIRA) se encuentran en funcionamiento en 606 establecimientos de la Red Asistencial, incluyendo APS y hospitales. Sus integrantes representan a aproximadamente 3.000 organizaciones sociales.

El 100% de las Direcciones de los SS del país constituyeron instancias de participación social. Ocho de los 29 Servicios de Salud han incorporado representantes de los usuarios en el CIRA. El MINSAL emite orientaciones técnicas hacia los SS respecto de esta línea de acción, cuyo principal contenido está incluido en el documento metodológico que respalda los Compromisos de Gestión 2008. En el año 2009 realizaron cuentas públicas participativas los 29 Directores de Servicios de Salud y 133 Directores de Hospitales. El mecanismo instalado contempla la construcción colectiva del diseño, presentación y evaluación de la cuenta pública, así como la generación de compromisos para el periodo siguiente, entre el SS y/o Establecimiento y la comunidad. Las orientaciones técnicas correspondientes se comunican anualmente por la Subsecretaría de Redes Asistencial a los SS del país (Ordinario Nº C16, 3478, del 10 de diciembre de 2010, para las cuentas públicas del periodo 2010-2011, que forman parte de las Metas de la Secretaría General de Gobierno).

A Diciembre de 2009, un 100% de los 29 Servicios de Salud ha instalado presupuestos participativos, encontrándose en diferentes fases de desarrollo. Los ejes temáticos priorizados son la promoción de la salud, prevención de enfermedades y satisfacción usuaria. Se ha convocado a comunidades provenientes de más de 100 comunas a lo largo del país; participaron en los votos más de 140.000 personas, y los recursos involucrados ascendieron a 1.012 millones de pesos"[24].

Experiencia de la Región del Bío Bío:

"*La Reforma de Salud propone la formalización de instancias de participación cuya conformación se ha apoyado desde el año 1990 en adelante a través de iniciativas y documentos emanados desde el ministerio y documentación sobre experiencias innovadoras de los niveles locales*.
A partir de 1995, se inicia la creación de instancias de participación denominadas genéricamente Consejos de Desarrollo en los hospitales, como instancias asesoras de la dirección de los establecimientos en aspectos vinculados con la gestión y que desarrollan funciones de tipo informativo, propositivo, promotor, consultivo, evaluativo y decisorio. Por lo tanto el consejo de desarrollo es:

Un organismo de participación ciudadana, de carácter asesor del Servicio Salud Bio Bio. Es un organismo autónomo orientado a mejorar la gestión de los planes, políticas y programas de Salud, especialmente en los ámbitos de la formación, prevención, curación,

[24] Texto disponible en línea: http://www.minsal.gob.cl/portal/url/item/99ce9dc344c21ee3e04001011e0111bc.pdf (visitado el 16-06-2013)

rehabilitación de las personas. Es una instancia de planificación, ejecución y evaluación de acciones orientadas a mejorar la calidad y el trato. Debe contar con un asesor que oriente, interviniendo solo cuando corresponda.

Objetivo del Consejo de Desarrollo

- *Estimular, canalizar las inquietudes de los consejos de Desarrollo de las comunas a través de sus presidentes y/o delegados.*
- *Proponer y mantener instancias permanentes de participación social que permitan recibir la opinión de los usuarios y la comunidad sobre la calidad de las atenciones, a través de cada presidente de consejos de desarrollo.*
- *Evaluar continuamente el grado de satisfacción de los usuarios con la calidad de atención prestada por los establecimientos*"[25]

Algunos resultados: Estudio de la experiencia en la comuna de La Pintana: Desafíos y potencialidades del Consejo de Desarrollo Local

"(…) *El desafío principal de los CDL, es constituirse en un actor validado ante los demás actores y para ello es importante resolver una nueva elección entre posibilidades que se pueden presentar como complementarias o excluyentes.*

Las alternativa se pueden presentar del siguiente modo: 1) CDL como espacio de desarrollo de la Salud Primaria y 2) CDL como espacio de desarrollo de la ciudadanía. Estas dos opciones se presentan como alternativas que sustentan distintos actores. El CDL como espacio de desarrollo de la salud supone potenciar las acciones de promoción, prevención de salud, y más en general, mejorar las condiciones de atención de los Centros de Salud. En esta alternativa, los objetivos del CDL, son los objetivos del Departamento de Salud y de los respectivos Centros de Salud comunales.

El CDL como espacio de desarrollo de la salud, supone la cooperación entre los actores del sistema de salud y los actores de la comunidad desde la perspectiva del sistema de salud, de hacer más eficientes y eficaces sus prácticas (como lo demanda, por cierto, los usuarios de los centros de salud). El CDL como espacio de desarrollo de la ciudadanía supone en cambio, potenciar la capacidad de la comunidad de ejercer control social sobre el sistema de salud, participar en acciones de deliberación en el marco de la descentralización del poder y promover el ejercicio de los derechos y deberes de ciudadanía. El CDL como espacio de desarrollo de la ciudadanía supone cooperación desde una perspectiva más amplia, agrega a la eficiencia y la eficacia de la alternativa anterior, la democratización social y la coordinación intersectorial.

[25] Texto disponible en línea: http://www.ssbiobio.cl/consejodedesarrollo.htm

Entonces, los ámbitos a desarrollar serían:

- La promoción de Salud: se refiere a las acciones planificadas y ejecutadas desde el CDL, tendientes a incidir en los estilos de vida poco saludables de la población. Como son las prácticas alimenticias, deportivas, relacionales, etc.

- Prevención: se refiere a las acciones planificadas y ejecutadas desde el CDL, tendientes a anticiparse a la aparición de enfermedades específicas por medio de la intervención en los factores de riesgo correspondientes.

- Mejorar la atención: se refiere a las acciones planificadas y ejecutadas desde el CDL, que buscan mejorar la capacidad de respuesta de los centros de salud en relación a las expectativas de los usuarios. Por ejemplo respuesta a reclamos, o difusión de información.

- Deliberación: se refiere a los espacios que genera el Departamento de Salud o los Centros de Salud, para que la comunidad participe en la toma de decisiones, en donde el CDL sería u actor más. Estas formas de participación en decisiones pueden ser asamblearias o plebiscitarias, e incluso puede ser una combinación de ambas.

- Control Social: se refiere a la capacidad de la comunidad de fiscalizar y emitir juicios organizados respecto de la marcha del sistema de salud, en relación a sus recursos y la gestión que se hace de ellos. Las cuentas públicas aportan en esta dirección.

- Promoción de derechos y deberes: se refiere a las acciones planificadas y ejecutadas por el CDL, tendientes a difundir y habilitar en la comunidad, las capacidades de reconocer derechos y deberes, y ejercerlos.

Se puede decir que en gran medida los CDL han logrado incluir los tres primeros ámbitos dentro de sus acciones. Los otros ámbitos relacionados con el desarrollo de la ciudadanía aun están presentes de manera tímida y no sistemática. Incluir estos ámbitos de deliberación, control social y promoción de derechos y deberes es un desafío muy interesante para los actuales CDL de la comuna de La Pintana, puesto que ello lo podría poner en un buen pié para articulaciones con otras experiencias que buscan desarrollar la ciudadanía activa"[26].

[26] Texto disponible en línea: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/arredondo_f/sources/arredondo_f.pdf

RAMO: GESTIÓN Y REDES SOCIALES

UNIDAD II

LAS REDES SOCIALES, UNA MIRADA A LA DIVERSIDAD

LAS REDES SOCIALES, UNA MIRADA HACIA LA DIVERSIDAD

A lo largo de la presente unidad se analizarán las redes desde distintas perspectivas, complementando con la utilización de instrumentos para comprender su diversidad. Los instrumentos son como lentes con los que se observa la realidad social y se utilizan para verla mejor.

La finalidad de utilizar instrumentos es para reducir la complejidad y facilitar la comunicación en las redes. La utilización de los instrumentos aplicados a las redes cumplen las siguientes funciones:

- "Facilitar la selección del aspecto que queremos explorar.
- Favorecer comprensión de redes.
- Estimular la reflexión entre los actores de redes sobre su situación actual, la gestión de la red y las opciones de cambio y desarrollo"[1]

Surge la interrogante respecto de ¿qué aspectos es necesario considerar respecto de la aplicación de estos instrumentos?

Para responder a la pregunta, se propone que el repertorio de instrumentos corresponde a herramientas sencillas, fáciles de aplicar, adaptables y que se pueden aplicar sin tener un conocimiento nivel experto. En cuanto a la adaptación a una situación específica, se señala que los contextos son diferentes y la variedad de redes es vasta, por lo que para su aplicación, éstos deben ser adaptados a la realidad que pretende estudiar. Es preciso probar varias veces su aplicación ya que proporciona experiencia y seguridad. La aplicación de estos instrumentos conlleva al manejo de técnicas de comunicación y asesoramiento permanentes, ya que es necesario ser capaz de ofrecer propuestas, constituir y conducir equipos de trabajo.

Sin duda, los distintos ámbitos abordados en la unidad: actores, mercado o estado, modelo sistémico, eslabonamiento, confianzas y sistema de relaciones; presentan la aplicación de instrumentos útiles para su análisis.

1. ACTORES DE LAS REDES

Es preciso realizar un análisis de las redes de cooperación como un conjunto de actores que cumplen un rol o función específica en esta inter-organización. Al respecto, existen varias formas de presentar una red de cooperación:

[1] Zimmerman Arthur: "La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas". Editorial Abya Yala. 2004. Pág. 128.

- Inventario de la red: se refiere a que se debe visualizar qué organizaciones cumplen funciones en un proyecto de redes, determinando los espacios disponibles; es preciso observar la totalidad de actores y sus relaciones, así como también las ventajas comparativas. Esta visualización permite definir el nivel óptimo de complejidad de la red y también el apoyo en el arreglo de cooperación, para así optimizar recursos, mantener lenguajes comunes, llegar a consensos entre los actores y evitar los procesos inversos.

- Modelo de los círculos: esta forma de presentar una red de cooperación se grafica como una cebolla, por medio de anillos que representan, primero que todo, la ubicación actual de los actores y cercanía personal; en segundo lugar la relevancia de éstos para la integración y luego el grado de identificación con el objetivo de la red. Además, se grafican los tipos de relaciones; ejemplo: intercambio de información o conocimiento, coordinación, subordinación, co-producción, entre otros.
  Aquí un aspecto importante a considerar es con quiénes se tiene la relación, es decir, entre qué actores; quiénes intervienen y en qué momento; qué criterio se utiliza para ubicar a los distintos actores en los anillos, cómo se desarrollan las relaciones entre los actores, etc.

- La espina de pez: en esta forma de presentar la red de cooperación, se debe concentrar, primero que todo, en el producto que se pretende lograr en un período de tiempo específico, lo que constituye la columna vertebral y se presenta como un eje temporal horizontal; la inserción de los actores que intervienen se ordenan como una especie de espinas que se adosan al eje central constituido por el producto principal de la red.

- El paisaje organizacional: esta forma de presentar la red de cooperación se fundamenta en que las tareas de mayor complejidad no pueden responsabilizarse en su ejecución a una sola organización, sino que corresponde llevarlas a cabo por varias organizaciones. Por lo anterior, es preciso encontrar la mejor combinación de organizaciones y de acciones de cooperación que permitan ejecutar un proyecto con la participación mixta de variadas organizaciones de distintos sectores.

1.1 Actores de las redes y Trabajo Social

Desde las ciencias sociales, se han propuesto distintas definiciones y enfoques para el análisis de las redes sociales, ya que constituye uno de los enfoques que utiliza la profesión del Trabajo Social.

Hay que comenzar definiendo lo que se entiende por una red social, Mony Elkaïm define una red social como “un grupo de personas, miembros de una familia, vecinos, amigos y otras personas, capaces de aportar una ayuda y un apoyo tan reales como

duraderos a un individuo o una familia. Es, en síntesis, un capullo alrededor de una unidad familiar que sirve como almohadilla entre esa unidad y la sociedad"[2] Abarca y Martínez definen una Red Social como "un sistema de conversación/acción orientado hacia el intercambio de apoyo social (...). En la red se conversa para generar acciones y para generar posibilidades para nuevas acciones"[3] Elina Dabas, plantea que las "redes constituyen un contexto extremadamente dinámico de relaciones con otros/as, que implica un proceso de construcción permanente de la realidad. Es un sistema abierto que posibilita el intercambio entre los que participan en la red, que permite potenciar los recursos existentes"[4]

Existen distintos tipos de Redes Sociales: Redes Primarias, Redes Secundarias y Redes Institucionales. La red Primaria corresponde "a la suma de todas las relaciones que un individuo percibe como significativas o define como diferenciadas de la masa anónima de la sociedad"[5] Ejemplos de redes primarias pueden ser: familia, familia ampliada, amigos, vecinos cercanos. La red secundaria es definida como "las relaciones entabladas en el macrosistema"[6] Ejemplos de redes secundarias pueden ser: los grupos recreativos, Relaciones comunitarias y religiosas; relaciones laborales o de estudio. Las redes institucionales son "organizaciones gestadas y constituidas para cumplir con objetivos específicos, que satisfagan necesidades particulares del sistema usuario; necesidades que son puntuales y deben ser canalizadas dentro de organismos creados para tales fines"[7] Las redes institucionales integran en algunos casos las redes secundarias. Ejemplos de redes institucionales son: Red de Tratamiento de Drogas, Red Chilena contra la violencia doméstica y sexual, etc.

En Trabajo Social la metodología de Trabajo en Red consiste en "instrumentar una organización coherente en la red social que garantice la salud en sentido general, a través de su transformación en una unidad de apoyo, fortalecimiento y esclarecimiento"[8], donde es necesario socializar las problemáticas individuales para llevarlas al plano colectivo; ampliar el campo de observación, incluyendo distintas miradas de las problemáticas actuando interdisciplinariamente y con las personas; y finalmente, ordenar y activar puentes de comunicación que permitan mantener el sistema de apoyo.

Chadi plantea la articulación del trabajo en red entre las redes primarias, secundarias e institucionales, actuando a través de un sistema ampliado, facilitando un proceso de retroalimentación entre las redes, apuntando al surgimiento de una energía

---

[2] Citado en Chadi, Mónica: "Redes Sociales en el Trabajo Social" Editorial Espacio. Buenos Aires, Argentina. 2000. Pág. 27.
[3] Abarca. Marcela y Víctor Martínez: "Redes Sociales: hacia un Modelo de Intervención". Santiago de Chile. 1997. Pág. 21.
[4] Dabas Elina: "Redes, el lenguaje de los vínculos. Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil" Editorial Paidós. Buenos Aires. 1995. Pág. 142.
[5] Chadi, Mónica: "Redes Sociales en el Trabajo Social " Editorial Espacio. Buenos Aires, Argentina. 2000. Pág. 31.
[6] Ídem. Pág. 45.
[7] Ídem. Pág. 58.
[8] Ídem. Pág. 76.

potencial colectiva. La estrategia fundamental es articular las distintas fases del tejido relacional, para lo cual se hace necesario un trabajo tanto a nivel de intrared como un accionar interred. El actuar en el primer nivel mencionado es realizar una intervención a nivel endógeno de cada red; el segundo corresponde una intervención a nivel exógeno entre las diferentes fases.[9]

En las redes de cooperación, el Trabajo Social principalmente fundamenta la intervención en los planteamientos de Cristina de Robertis respecto de la Intervención Colectiva[10]; lo colectivo se refiere a aquello que integra un conjunto, lo global; lo colectivo puede ser grupos de diversos tamaños, un barrio, un área geográfica, una institución. Pero hay que tener en cuenta que, si bien la intervención colectiva actúa con los grupos antes mencionados, también cuenta con una dimensión individual, ya que los grupos están constituidos por individuos con sus propias problemáticas, subjetividades, procesos. Tanto la dimensión individual como la colectiva están interrelacionadas.

Junto con lo anterior, es preciso considerar algunos conceptos: cambio, contradicción, interdependencia y equilibrio dinámico. El concepto de cambio hace referencia a que la realidad está en constante modificación, reorganización, lo que la hace reestructurarse constantemente. El concepto de contradicción se refiere a que la manera de visualizar las problemáticas o situaciones se hace desde una perspectiva dicotómica, es decir, todo tiene su contrario. El concepto de interdependencia dice relación con que las personas al ser seres sociales están en constante relación e intercambio con otras personas o con otros sistemas o con el entorno. Finalmente, el concepto de equilibrio dinámico se relaciona con el de cambio, ya que los sistemas logran su homeostasis a través de los estímulos que reciben del entorno lo que los hace reestructurarse, proceso que es constante, o sea, dinámico. [11]

Principalmente en el Trabajo Social, desde el planteamiento de Robertis, el nivel de intervención que corresponde es el Intergrupo. El Intergrupo es *"una instancia de trabajo (elaboración-ejecución) en la que se reúnen las personas que representan cada una a un grupo implicado en la acción. Estas personas son las correas de transmisión de las informaciones entre los diversos grupos. El Intergrupo está encargado de la coordinación y del seguimiento del conjunto, de ciertas decisiones y tareas, asegura además un rol de representación (ante las autoridades locales, para demandas de subvenciones, etc.). el Intergrupo es el grupo portador del proyecto"*[12] En el Intergrupo interactúan distintos actores, entre los que se puede destacar: sociedad civil, grupos de profesionales de distintas áreas, autoridades. Se estructura con distintos representantes los grupos a los que pertenecen los diversos actores presentes.

---

[9] Chadi, Mónica: "Redes Sociales en el Trabajo Social" Editorial Espacio. Buenos Aires, Argentina. 2000.
[10] De Robertis Cristina y Henri Pascal: "La Intervención Colectiva en Trabajo Social. La acción con grupos y comunidades" Editorial El Ateneo. Argentina. 1994.
[11] Ídem
[12] Ídem. Pág. 154.

Cristina de Robertis, plantea el rol del Trabajador Social en el Intergrupo como un profesional que *"persigue sus objetivos profesionales de acuerdo con las orientaciones de política social de su servicio empleador; no puede abrazar los mismos objetivos y opciones que los miembros del Intergrupo (...). El Trabajador Social está bien situado para ayudar en la puesta en funcionamiento de un grupo o de un Intergrupo, reunir a los diferentes actores, ponerlos en relación, ayudarlos a clarificar los objetivos y los medios, forma parte de su rol y de sus competencias profesionales (...). El Trabajador Social podrá asumir un rol de consejo técnico, de guía, y aportar al Intergrupo los conocimientos necesarios para el buen funcionamiento de un grupo, los elementos de análisis para elucidar los fenómenos de dinámica de grupo, de representación, y también las sugerencias y propuestas que pueden ayudarle a alcanzar sus objetivos"*[13]

2. MERCADO O ESTADO

Tal como se ha planteado en unidad anterior, el asunto de las redes se ubica en el centro de la tríada formada por el Estado, el mercado y la sociedad civil. Es por ello, que las redes derriban los planteamientos que señalan que tanto el Estado como el Mercado, juntos o por sí solos, solucionarían los problemas de la sociedad civil. Al respecto, es necesario destacar que lo que las redes proponen es una interrelación entre los tres componentes de la tríada para el abordaje de posibles soluciones a los problemas de la sociedad. Un ejemplo de ello es la lucha contra la pobreza, no se puede erradicar sólo con la iniciativa privada, o sólo con los esfuerzos del Estado, o sólo con las acciones de la sociedad civil; requiere para su abordaje estrategias de participación, en sus distintas instancias, de los distintos actores involucrados en la problemática; lo que el enfoque de redes permite enfrentar de manera coordinada, con interlocución y estructura.

No obstante, las dudas persisten respecto de la eficiencia y eficacia del aparato estatal, a nivel central como local, ya que se visualizan ciertas condiciones desfavorables que obstaculizan el desarrollo económico e incluso algunas de las funciones del estado debido a las burocracias. Estas burocracias presentan a lo menos cinco riesgos:

- Cambio rápido e imprevisto: la rigidez en las reglas, normas y la rutina en los procedimientos, expone una carencia en la capacidad de dar respuesta efectiva a los cambios rápidos del mercado.

- Crecimiento de tamaño: la complejidad de procesos burocráticos se acompaña de aumento sostenido en el tamaño de las organizaciones.

- Mayor especialización y mayor necesidad de cooperación horizontal: la diferenciación de competencias y la verticalidad en la jerarquía son contrapuestos a

[13] Ídem. Pág. 158.

las exigencias actuales para dar respuesta a las tareas complejas que requieres de mayor cooperación a nivel horizontal.

- Cambio en el comportamiento gerencial: se ha ido evolucionando en la forma de gerenciar una organización; al respecto, se tiene mayor conocimiento de las necesidades y conocimientos de los colaboradores, se ha modificado el concepto de poder el cual hoy en día se asocia a la colaboración y respeto mutuo, han surgido nuevos valores organizacionales.

- Diferenciación de las organizaciones: se ha marcado una tendencia hacia el pluralismo institucional, lo cual ha estado marcado por reubicación de los flujos financieros en las organizaciones privadas.

En América Latina sucedieron reformas institucionales, a raíz de las dificultades generadas por los procesos burocráticos que obstaculizaban la relación con el mercado, las que resultaban ser un bloqueo a la incorporación de formas modernas de gestión.

Esto permite entender que no existe una relación opositora entre el estado y la esfera privada, sino que complementaria, por cuanto todos los sistemas sociales que permiten la satisfacción de necesidades de las personas están compuestos por diversas instituciones, tanto públicas como privadas.

En la actualidad, se señala que no existen criterios objetivos para delimitar el rol de Estado, sino más bien criterios históricos y políticos. Como los nuevos enfoques señalan que el criterio máximo para delimitar roles es la eficiencia y la eficacia habría que fundamentar desde ahí la distribución de funciones atendiendo a la idoneidad de las organizaciones. No se trata entonces, de imponer formas de ordenamiento social, sino más bien, proponer soluciones adecuadas y eficientes.

La forma más moderna para solucionar los problemas en la sociedad actual es el fortalecimiento de las organizaciones, cumpliendo funciones de manera descentralizada y a través de una co-gestión y complementariedad público-privada.

Cuando existe desconfianza respecto de este nuevo enfoque, es necesario mejorar las condiciones generales y fortalecer los sistemas de comunicación, relevando las experiencias exitosas donde se haya operado con descentralización y la iniciativa privada. Esto radica en la puesta en marcha de un sistema de gestión integral para la generación de nuevos arreglos organizacionales.

Para lograr lo anterior, es preciso proyectos de reforma de la administración pública, que involucren cambios de fondo en sus entidades, comprendiendo los aspectos económicos, políticos y sociales que los sustentan.

A su vez, a partir de las reformas del Estado, en el sistema privado suceden también procesos de división del trabajo, en donde le corresponde al aparato estatal una función integradora, con el fin de compensar las desigualdades. Estos arreglos organizacionales, requieren que los actores, públicos y privados, se consideren como entes interdependientes; lo que se sustenta en un enfoque sistémico para el análisis de su comportamiento.

En estos nuevos arreglos organizacionales, basados en la cooperación inter-organizacional, se producen cambios constantes en relación a las formas de cooperación, ya que surgen nuevas formas de comunicación, de poder, intereses diferenciados, nuevas expectativas y exigencias.

Existen múltiples variaciones respecto de la forma de compartir tareas globales entre las entidades públicas y privadas. Es por ello, que para el surgimiento de proyectos de cooperación se hacen necesarios nuevos arreglos para obtener resultados tangibles. En este sentido, hay que destacar que los nuevos arreglos corresponden a co-producciones que involucran a variadas entidades, las que en conjunto conforman un sistema de cooperación que se basa en un denominador mínimo común, que es proponerse contribuir al logro de un objetivo.

Las tareas que deberán cumplir cada una de las instituciones involucradas en el sistema de cooperación, según su función específica y rol a cumplir, deben ser analizadas a partir de la tarea global. Al ser la tarea global el centro del análisis, se elimina la constante búsqueda de antaño de una organización que coordine todas las actividades. Al ser las tareas tan complejas, se requiere de la cooperación de varias organizaciones.

El análisis de la tarea global se puede desarrollar a través de los siguientes procedimientos, como primer instrumento, respondiendo a las interrogantes que se plantean en cada paso:

"Primer paso: descripción y presentación de la tarea global.

- ¿En qué consiste la tarea global, en cuya consecución trabajan las partes involucradas?
- ¿En qué tareas parciales se subdivide la tarea global?

Segundo paso: valoración crítica.

- ¿Cómo se han realizado hasta ahora las tareas parciales?
- ¿Cuáles son los resultados obtenidos en cuanto a calidad y eficiencia interna? (…)
- ¿Cuáles han sido los factores condicionantes, críticos?
- ¿Cuáles son las exigencias mínimas de calidad para el personal y la organización de los procesos que deben cumplirse en cada tarea parcial?

Tercer paso: distribución de tareas.

- ¿Qué organizaciones reúnen las condiciones necesarias, en cuanto a recursos humanos, financieros y técnicos, para asumir determinadas tareas parciales?
- ¿Qué experiencia poseen?
- ¿Están dispuestas a asumir tareas parciales?
- ¿Qué experiencias tienen en la cooperación con otras organizaciones?"[14]

Este procedimiento, o instrumento de análisis presentado, tiene como principal ventaja que permite focalizar el análisis en las potencialidades y visiones a futuro y no así en el análisis de los problemas o ámbitos deficitarios. Además, el análisis de las tareas es el punto de partida para hacerse cargo de los aportes de las distintas organizaciones involucradas. Permite analizar las tareas, conociendo si los actores están dispuestos a asumirlas y, también, saber si éstos están dispuestos a hacer que el sistema de cooperación funcione adecuadamente para el logro del objetivo común.

La experiencia indica que las organizaciones que presentan algún grado de afinidad, logran proyectar su propia forma de funcionar sobre otras organizaciones. Cada organización tiene su rasgo distintivo, el cual emerge al momento de concretar un análisis de tareas.

El análisis de tareas es un componente de la planificación de una cooperación. Pero como estos aspectos son dinámicos, es necesario evaluarlo permanentemente; por lo tanto, constituye un instrumento que conduce el proceso de cooperación entre las organizaciones. Este análisis puede realizarse en conjunto con los distintos actores involucrados en la red, o bien, de manera individualizada; cuyos resultados deben ser presentados a la totalidad de los actores de manera grupal.

3. EL CONCEPTO SISTÉMICO Y SU APLICACIÓN

El concepto de sistema es utilizado en casi todas las disciplinas científicas, pero desde un punto de vista epistemológico, se puede señalar que desde el enfoque de Niklas Luhmann, en su Teoría de Sistemas, plantea que la sociedad está compuesta por estructuras denominadas sistemas sociales, que son estructuras de sentido, donde existe una relación entre sistema y entorno. Esta relación se sustenta en el intercambio, en donde el autor propone que en los sistemas de sentido este intercambio del que se habla es de información ya que con ella interpretan el mundo y luego reaccionan respecto de

[14] Ídem. Pág. 134

esa información que reciben[15]. En este intercambio se producen procesos, donde los estímulos que reciben los sistemas desde el entorno o imputs, como los denomina el autor, pueden modificar las estructuras del sistema, produciéndose un proceso de feedback o retroalimentación que es el *"mecanismo mediante el cual el sistema pueda medir ciertas informaciones que expresen la distancia que se abre entre el sistema y el entorno"*[16] existiendo un feedback negativo y un feedback positivo, el primero aminora las distancias y el segundo las acentúa. Este feedback se traduce en outputs o respuestas hacia el entorno.

Los sistemas sociales se diferencian del entorno a través de un proceso de distinción, el que se va construyendo por las interacciones, sustentadas en el lenguaje, que realizan los miembros que los constituyen. Este proceso se denomina, donde Luhmann toma el concepto de Maturana, *"clausura de operación, la cual establece que la diferencia sistema / entorno se lleva a cabo, se posibilita, sólo por el sistema"*[17] La clausura de operación conduce a dos procesos de diferenciación sistema / entorno: la Autoorganización que según el autor son las construcciones de estructuras propias que se dan dentro del sistema, esto es, se definen identidades, límites, formas de relacionarse que lo distinguen del entorno; y la Autopoiesis que permite, luego de realizado el proceso de determinación de la estructura del sistema, la autorreproducción, la operación respecto de lo anterior, es decir, se adecua a la realidad cambiante, pero lo hace exclusivamente de acuerdo a procesos que fueron gatillados con anterioridad[18].

Con el fin de que resulte más comprensible lo planteado por Luhmann en la Teoría de Sistemas, a continuación se expone un ejemplo del funcionamiento de un sistema en torno a las redes de Prevención de Violencia Intrafamiliar:

En la realidad se observan distintas interacciones entre sistemas. Las redes de prevención de VIF constituyen un sistema con características propias y formas de relación por ellas definidas, constituidas por actores públicos y privados (Municipio, ONG's, organizaciones de la sociedad civil, empresas, entre otros). El SERNAM por su parte, también constituye un sistema, pero visto desde el punto de vista de las redes constituye el entorno de las mismas (consideradas como sistemas). Cuando SERNAM les informa acerca de los nuevos lineamientos para abordar la prevención de VIF, éstas se reordenan ante el Imput que se introdujo desde el entorno y responden con nuevos procedimientos para tal acción, solicitando, por ejemplo, capacitaciones en Ley n° 20.066 de VIF lo que constituye un Imput para el sistema SERNAM, y así se van produciendo constantes interacciones, donde se involucran a su vez otros sistemas asociados a la temática, como el sector Justicia o las organizaciones sociales involucradas en VIF, visualizando la realidad desde una perspectiva holística y totalizadora.

[15] Luhmann Niklas: "Introducción a la Teoría de Sistemas" Editorial Antrophos, Barcelona, España. 1996.
[16] Ídem. Pág. 51.
[17] Ídem. Pág. 77.
[18] Luhmann Niklas: "Introducción a la Teoría de Sistemas" Editorial Antrophos, Barcelona, España. 1996

Como se ha mencionado, el concepto sistema supone características de universalidad y omnipresencia, al ser aplicado en distintas disciplinas; por lo tanto puede aplicarse en cualquier situación. Por ello, el concepto sistémico es altamente eficaz para el análisis y conducción de redes.

Desde el punto de vista de las redes, se puede señalar que constituyen sistemas socio-técnicos, en los cuales se involucran personas y organizaciones que a su vez están vinculadas a sistemas técnicos, conformando de esta forma, sistemas organizacionales que corresponden a un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí y con el entorno que los rodea.

Desde la perspectiva sistémica aplicada a las redes, los elementos más importantes son:

- Un sistema abierto que recoge recursos del entorno y viceversa, coordinado por los mercados y regido por normas y legislaciones.
- Delimitación hacia afuera con estructuras definidas, con participación en la producción y que tiene normas, valores, roles definidos.
- Orientado hacia el rendimiento y a un fin determinado por medio de la transformación de insumos en productos.
- Integración de una red de subsistemas sociales que forman una estructura interna para la obtención de productos.
- Orientado a la supervivencia a través de la adaptación al sistema y las estructuras del entorno.

Se sabe que cada sistema tiene su entorno específico e importante para el buen desempeño y logro de objetivos. El entorno reside fuera del sistema organizacional, pero tiene directa influencia sobre él, al nivel de ejercer dominio sobre los procesos que se desarrollan dentro del mismo. El carácter sistémico de las redes de cooperación radica principalmente en que tiene la capacidad de adaptación al entorno, siendo éste un elemento clave que podría asegurar la sobrevivencia.

Existen principios básicos que rigen los sistemas socio-técnicos, según Zimmerman en su texto La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas:

- "Entropía: (…) constituye una pérdida constante de energía que lo aglutina. (…) Frente al entorno, el afán constante de simplificar el orden interno, entraña una paradoja sistémica que acompaña cualquier desarrollo o cambio: Interiormente, un sistema debe tener una estructura simple y visible (…). Exteriormente, un sistema debe ser complejo para estar en armonía con la complejidad del entorno que le rodea.
- Evolución: otro principio fundamental que deriva de la teoría de la evolución y es el principio relativo a que la variedad de sus elementos forma la base para ***la***

supervivencia del sistema. (…) Todo sistema requiere ser flexible y versátil para poder sobrevivir en un entorno cambiante. (…) Entre más amplia sea la dispersión de las características de un sistema, mayor probabilidad tendrá de adecuación a nuevas circunstancias (…)

- Auto-organización (Autopoiesis): (…) se refiere a que las organizaciones tienden a reproducir y generar las pautas que ya existen y que las pautas existentes se implantan en las operaciones mismas de la organización.(…) La misma auto-organización conserva la capacidad de adaptarse a nuevos desafíos y generar cambios.
- Contingencia: el término se refiere a las alternativas operacionales y opciones que un sistema tiene a disposición adentro del sistema en una situación determinada. Indica el grado de libertad existente en su autogestión y hasta dónde puede operar de tal o de otra forma. Todo sistema socio-técnico experimenta, por tanto, la contingencia o las opciones de otros sistemas como problema de adaptación y aprendizaje (…).
- Complejidad: un sistema se vuelve complejo por su adaptación al entorno que representa el nivel más alto de complejidad. Para su coordinación interna el sistema trata de reducir la complejidad con normas, reglas y rutinas. (…) Cuanto más complejo sea un sistema, más tajantes serán las selecciones y más inciertos serán los efectos de las posibles combinaciones de la toma de decisiones”[19]

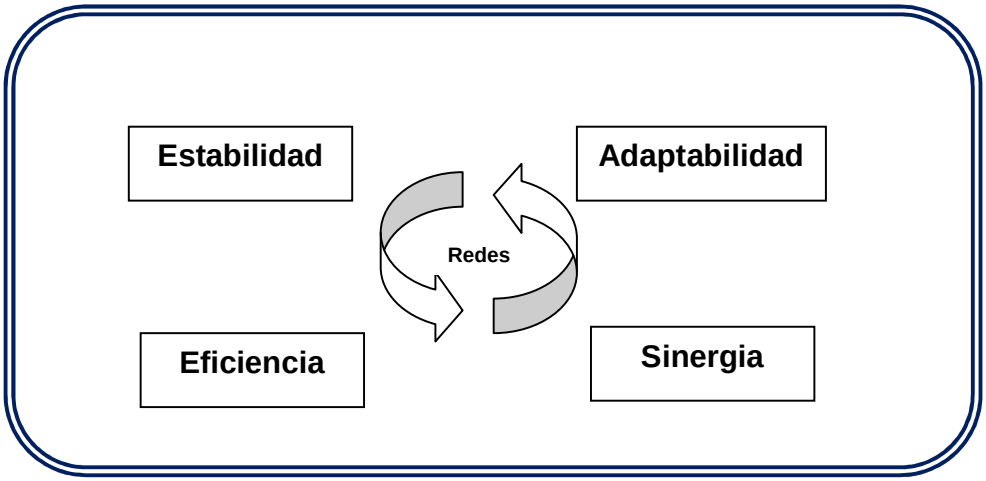
3.1 Funciones de un sistema

Analizar un sistema implica descomponerlos en sus elementos constitutivos y estudiar las relaciones entre los mismos. En cualquier sistema socio-técnico, sea macro o micro sistema, tiene cuatro funciones básicas, que permiten su conformación y lo hacen mantener su estructura. Las funciones son las siguientes:

a) Estabilidad: permite que el sistema integre a las personas y organizaciones, asegurando el funcionamiento mediante reglas.
b) Adaptabilidad: integra variados elementos con el fin de lograr enfrentar los cambios del entorno.
c) Eficiencia: el sistema atiende su objetivo con el menor esfuerzo posible.
d) Sinergia: el todo es más que la suma de las partes que componen el sistema.

Para comprender de mejor manera las funciones del sistema que se plantearon con anterioridad, el siguiente esquema permite visualizar la forma en que se presentan:

[19] Zimmerman Arthur: “La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas”. Editorial Abya Yala. 2004. Pág. 145.



Adaptado de Zimmerman 2004.

La intervención de un sistema dinámico, corresponde a la acción de desarrollar, organizar o modificar una red. Se refiere a la intervención que se realiza para ordenar las relaciones o interfaces entre los actores involucrados para orientarlos hacia el objetivo común. En síntesis, establece el marco que regula todas las relaciones reduciendo la complejidad de la realidad delimitando el sistema con el exterior. Otorga una organización interna a través de un orden racional.

3.2 La calidad de las relaciones

Todos los elementos de una red están relacionados, sin embargo, para la reconstrucción sistémica de la misma es necesario centrarse en los elementos que se consideran más importantes y su relación, la cual puede ser de diferentes calidades.

Se proponen seis atributos de una red: costos de transacción, fluidez de la información, inclusión de los actores, claridad del propósito, dificultades en la negociación y confianza en la coordinación.

3.2.1 Análisis sistémico de las relaciones

A continuación se proponen herramientas para un análisis sistémico de la utilidad de la construcción de las redes y la práctica organizacional. Cada herramienta responde a un aspecto determinado, por lo que la combinación de las herramientas permite un análisis más exhaustivo para la toma de decisiones.

Al interior de los sistemas, las tareas ocupan un lugar importante que rigen los cambios en lo que respecta a la división del trabajo y distribución del poder, interactuando

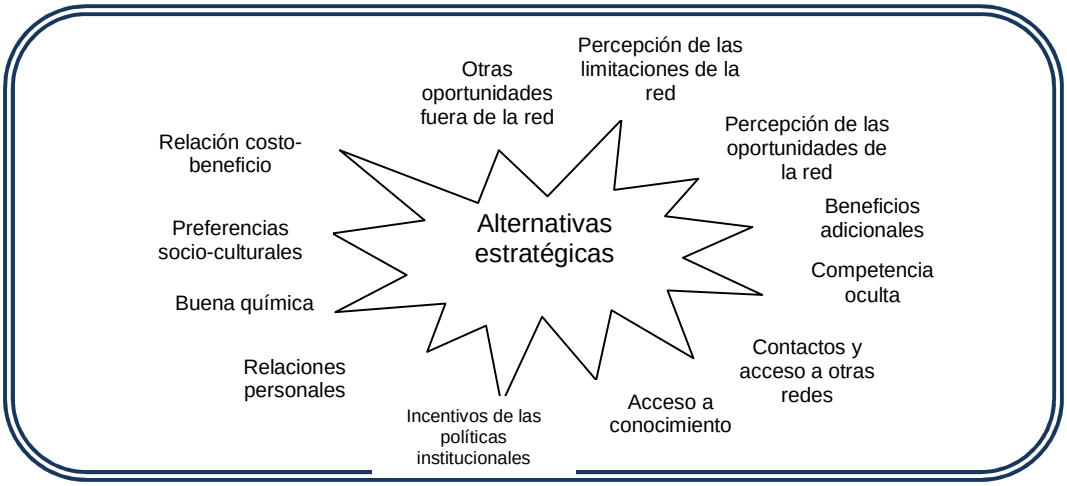
los subsistemas en base a nuevas formas de ordenamiento. Por su parte, en el panorama organizacional, los actores pueden establecer un arreglo organizacional para constituir un sistema de relaciones. La construcción del sistema de relaciones se produce de acuerdo a los siguientes pasos:

a) Primer paso: definir elementos variables. Algunos ejemplos de éstos podrían ser los propios actores, así como también "el grado de cumplimiento de lo acordado, la calidad profesional del aporte, las ventajas que obtienen los actores de la cooperación, la disponibilidad de los medios de comunicación para cooperar, la disponibilidad de compartir conocimiento, la rapidez en la aplicación de nuevos métodos de trabajo, la disponibilidad de compartir conocimiento, la rapidez en la aplicación de nuevos métodos de trabajo, la confianza en los demás actores"[20].

b) Segundo paso: representación de las relaciones en una matriz. El objeto de esto es poder analizar la influencia directa entre los actores en el proyecto de cambio, considerando los atributos variables de éstos. Se define el grado de interrelación y el grado de actividad. Se asignan valores dependiendo del grado de influencia de los actores, diferenciando entre ninguna influencia, influencia escasa o débil, influencia media, influencia intensa y muy marcada.

c) Tercer paso: interpretación en base a índices clave. A partir de los datos arrojados en la matriz, se interpretan el grado de actividad y efectividad del actor en el sistema; definiendo tanto valores activos como pasivos. Además se interpreta el grado en entrelazamiento en la red de los actores, definiendo también valores críticos e inertes.

Los diferentes actores de una red tienen ideas variadas, pudiendo generar alternativas estratégicas para el mejor funcionamiento de la red. Pudiendo facilitar la comunicación y la negociación entre los mismos. El siguiente diagrama[21] representa las distintas variables que se enfrentan en la interacción de los actores:

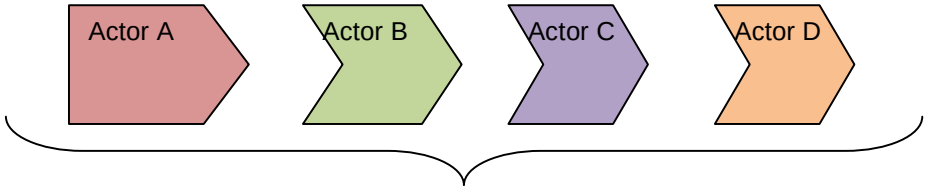


[20] Ídem. Pág. 153.
[21] Ídem. Pág. 157.

4. EL ESLABONAMIENTO

Como una forma de comprender la dinámica entre los actores, se utiliza un instrumento que permite conocer los puntos de contactos entre éstos. Para ello, es necesario identificar cuatro aspectos fundamentales de esta intersección:

- Criterios que permiten definir la importancia de la relación. Lo que está determinado principalmente por la frecuencia de los intercambios y cooperaciones.
- Criterios para conocer el nivel de compromiso personal de cada actor en la relación.
- Criterios que permiten medir la calidad en la obligatoriedad de la relación.
- Estructura de la comunicación que permite la conexión entre los actores.



Eslabonamiento entre los actores

¿Qué importancia tiene la relación?
¿Cuál es el nivel de compromiso de cada actor?
¿Existen acuerdos que respeten los actores y les asigne obligatoriedad a la relación?
¿Qué canales de comunicación utilizan para establecer la conexión los actores?

Como se ha hecho el análisis respecto de las cuatro variables de la interacción entre los actores y la forma de vincularse, se puede desprender un asunto importante, que indica que las relaciones de cooperación tienen un contenido en la medida en que se intercambia información, servicios, bienes, ayuda social, entre otros. Los contactos personales establecidos en las relaciones, son regulados por normas y reglas que

permiten un correcto funcionamiento de la relación; estas normas tienen un carácter informal, no obstante, su aspecto tácito permite que sean conocidas y respetadas por todos los actores, logrando un relativo marco contractual. De esto se desprenden dos ideas importantes: el compromiso personal y la membresía.

En torno a las relaciones o vínculos entre los actores, se puede señalar que el capital social que emerge de estas relaciones, así como también el paisaje organizacional que se origina, van a depender de la gran diversidad de actores que componen la red de cooperación y las variables de ésta relación. A lo anterior, es preciso considerar las relaciones de poder o influencia entre los actores, ya que algunos pueden tener más o menos influencia en la cooperación, sin disminuir su importancia en la relación. Cuando se habla de procesos sinérgicos, se refiere principalmente a que no resulta tan importante lo que pueda aportar cada actor individualmente, sino lo que pueden realizar todos ellos en conjunto dentro de la red de cooperación.

Existen instrumentos para conocer las relaciones que se establecen en una red de cooperación, para ello, se proponen dos pasos:

- "*Primer paso: la red. En principio no importa en qué punto de la red entremos a abordar la reconstrucción de la red. La forma más sencilla de empezar con unas relaciones existentes y evidentes. Para que el registro de las relaciones entre los actores de una red local sea más fiable es conveniente partir de varios actores a la vez (…).*

- *Segundo paso: la matriz. Para conseguir una representación más clara, las relaciones constatadas pueden representarse en una matriz*"[22]. En la matriz se valorizan las relaciones, siendo a través de un indicador numérico que indica la importancia relativa de un actor en la red.

4.1 Perfil cualitativo de una relación de cooperación

El instrumento que se presenta a continuación, permite analizar desde un enfoque cualitativo las relaciones de cooperación entre los actores. También, este instrumento es aplicable a evaluaciones relativas de las relaciones de una red de cooperación.

Zimmermann en su texto "La gestión de redes: Caminos y herramientas" (2004) propone que para evaluar cualitativamente una relación de cooperación, es necesario seguir los siguientes pasos:

Primer paso: separación de perspectivas. Este paso se refiere a que los actores deben analizar su relación respecto de sus experiencias y apreciaciones. Este paso se

[22] Ídem. Pág. 161 -162.

realiza de manera conjunta con todos los actores. Los dos pasos siguientes se desarrollan separadamente.

Segundo paso: Criterios. Aquí el autor propone diez criterios a valorizar de manera positiva o negativa, según sea la impresión del actor respecto de si se siente representado o no con el criterio, existiendo para ello las valoraciones (--), (-), (+) y (++). Luego cada actor deberá seleccionar de los diez criterios, los tres más importantes. Los criterios son los siguientes: visión común, eficacia operacional, objetivos, cumplimiento, comunicación, relaciones, gestión, confianza, conflictos y evaluación.

Esta matriz quedaría construida de la siguiente manera según propone Zimmermann:

Criterios	--	-	+	++	P
Visión Común: los actores comparten valores y una visión común y actúan a base de esta visión			x	x	
Eficacia operacional: los actores adaptan sus exigencias operativas y metodológicas a las capacidades reales de los demás	x	x			
Objetivos: los actores definen los objetivos conjuntamente y los revisan periódicamente		x	x		
Cumplimiento: los actores se atienen a los acuerdos y contratos establecidos y cumplen a tiempo		x	x		
Comunicación: los actores ofrecen información, asignan los interlocutores y contestan rápidamente	x		x		
Relaciones: los actores facilitan los contactos y fortalecen las relaciones y la cooperación entre los actores de la red			x	x	
Gestión: los actores actúan bajo principios transparentes y facilitan la clarificación de los roles y de las responsabilidades.	x	x			
Confianza: los actores informan activamente y de manera abierta sobre sus intenciones y expectativas.		x	x		
Conflictos: los actores señalan a tiempo dificultades y manejan los conflictos de manera constructiva, abierta, rápida y directa.	x		x		
Evaluación: los actores apoyan las evaluaciones, aceptan críticas, están dispuestos a aprender y cambiar su modo de operar.		x	x		

Fuente: Zimmermann, 2004

Tercer paso: valoración. Los actores, de manera independiente, trabajan con los resultados de su matriz, que incorpora la lista de criterios que ellos mismos han valorizado

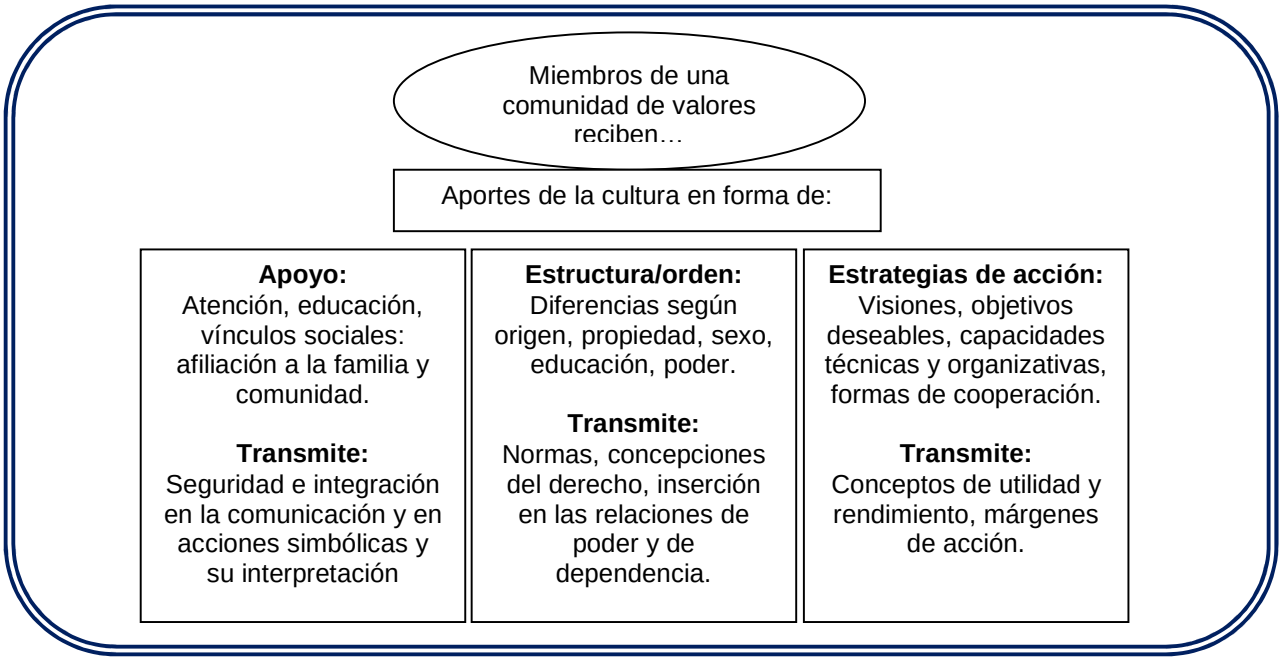
en relación a sus experiencias; les asignan valoraciones y las comparan con las otras organizaciones, complementando con ejemplos y casos reales.

Cuarto paso: discusión y evaluación. Este paso se trabaja con la totalidad de actores de manera grupal, presentando los resultados del trabajo individual desarrollado en la matriz. La finalidad de este paso es poder analizar los distintos criterios, encontrando puntos de inflexión y posibilidades correctivas, para así evitar conflictos latentes. Todos los actores en conjunto elaboran un plan de acción que incluya medidas concretas para mejorar la relación de cooperación.

4.2 La orientación cultural y el cambio de actitudes

Cuando las personas forman una comunidad de valores, es porque comparten mismas o similares formas de vida y cálculos de beneficio; esta comunidad de valores responde al mismo tipo de incentivos. Lo que une a estas comunidades son las orientaciones culturales, las cuales existen en todas las culturas, por más fragmentadas o individualistas que sean.

Para conocer estas orientaciones culturales, conviene conocer los aportes que cada sociedad obtiene de su cultura, lo que permite, a su vez, conocer el nivel de movilización social que ocurre cuando estos valores se modifican. El siguiente diagrama presentado por Zimmermann en su texto "Gestión de Redes: Caminos y Herramientas" realiza una síntesis de los principales aportes que entrega una cultura a una comunidad de valores:



La orientación cultural guía los planes de vida de los sujetos sociales, la cual se enfrenta a actitudes, opiniones y juicios que se encuentra influenciados por cargas afectivas y son estables.

La actitud es la resultante de todas las experiencias vividas por los sujetos, cuya importancia va a crecer según la importancia que se le otorgue a los proyectos de vida. Las actitudes cumplen una función especial respecto de la percepción selectiva y valoración moral de los comportamientos, los cuales se refuerzan la una con la otra y permiten la explicación de las acciones individuales. Según Zimmermann, las actitudes se adquieren por:

- "***Internalización***: cuando se introducen nuevas actitudes en los planes de vida existentes sin apenas resistencia (= evitar disonancias).
- ***Concretización***: cuando los conceptos abstractos (manejo de recursos naturales, sostenibilidad, autonomía, etc.) adquieren forma concreta en imágenes, filosofías estereotipadas o personas"[23].

Existen los incentivos, cuya finalidad es poder ejercer influencia en los actores para el cálculo de las utilidades. Los incentivos permiten reforzar comportamientos a través de actitudes, ya sean organizacionales o individuales.

Las actitudes, a su vez, corresponden a "juicios de valor y opiniones que se traducen en patrones de comportamiento"[24], las cuales pueden modificarse en la medida en que se produzcan cambios a escala social; los cuales pueden estar influenciados por distintas razones, algunas de ellas pueden ser: acción coercitiva y exposición a sanciones en caso de incumplimiento, incentivos o recompensas, personificación de acciones (modelos), minimización de las diferencias entre las actitudes y el comportamiento.

Que el cambio en las actitudes se mantenga en el tiempo depende de algunos factores, tales como: la perspectiva de obtener beneficios, pruebas fehacientes del beneficio, credibilidad de aquellos actores que se sitúan como modelos, así como también el status social de éstos, seguridad de no exclusión frente al cambio de actitud.

Ocurre en ocasiones que se vuelve a la actitud original cuando un actor percibe que es el único que ha adoptado una actitud diferente. Es importante, para mantener el cambio de actitud, que ésta sea adoptada por varios/as actores, los cuales la pondrán en práctica; esto debido a que el aprendizaje de las nuevas actitudes debe contar con un respaldo social. El marco es el aprendizaje en grupo, a través del diálogo e intercambio

[23] Ídem. Pág. 168.
[24] Ídem.

de las experiencias, para el desarrollo del proceso de instauración de un cambio de actitud, lo que conllevará a que sea sustentable en el tiempo. Debe por tanto, al ser aprendizaje en grupo, seguir una serie de pasos, que resultan ser los mismos que un aprendizaje participativo:

- "Debatir y elucidar las actitudes en el seno del grupo, sin hacer juicios de valor sobre ellas: ***ubicación relativa en el campo de las actitudes***.
- Conocer las actitudes y concepciones de otras personas, reforzar la sorpresa y la curiosidad: ***relativización***.
- Constatar y registrar las diferencias, tomar conciencia de las ventajas e inconvenientes de las propias actitudes, ver lo habitual con otros ojos, desde otra perspectiva: ***diferenciación***.
- Poner en práctica nuevas actitudes, valorar las experiencias en diálogos de grupo, establecer un nexo entre las nuevas actitudes y las tradicionales: ***integración***.[25]"

Como todo proceso de cambio, el incorporar nuevas actitudes, encuentra resistencias que generan tensión, esto debido a que las antiguas costumbres o acciones se confrontan con las nuevas, lo que produce una sensación de desagrado en quien lo experimenta, esto se conoce como disonancia cognitiva. Mientras más resistentes sean las costumbres y juicios de los sujetos sociales, más difícil será el mantenimiento del cambio de actitud, y por el contrario, en algunos casos viene a reforzar las costumbres ya existentes, tornándose imposible el cambio. Por lo anterior, es preciso incorporar una serie de nuevas estrategias que permitan la sostenibilidad del cambio de actitudes, por ejemplo:

- "La idiosincrasia del grupo al que se orienta la estrategia.
- La edad de los individuos que lo conforman.
- El nivel educativo de los interlocutores."[26]

Arthur Zimmermann en su texto "La gestión de redes: caminos y herramientas" propone un modelo que se centra en las actitudes blandas, distinguiendo tres campos de reacción frente a la información:

[25] Ídem. Pág. 169
[26] Ídem

- "Campo de la aceptación: contiene todas las actitudes que sostiene un sujeto por convicción. La información reafirma y refuerza las actitudes existentes.

- Campo de la indiferencia: contiene las actitudes que se adoptan en cada circunstancia particular, que se ajustan a personas y situaciones y que indican indecisión. La información provoca sorpresa y vacilación; el sujeto comprueba su veracidad y, según estime su utilidad, la integra en el campo de la aceptación.

- Campo del rechazo: contiene las actitudes que se rechazan radicalmente por convicción. El sujeto cuestiona la veracidad de la información y la rechaza; al mismo tiempo se refuerzan actitudes existentes (efecto bumerán)."[27]

Es preciso mantener en constante observación el cambio de actitud, para prever dificultades. Además, es preciso considerar los aportes que realizan los actores involucrados, así como también, la importancia de los mismos en otros actores, quienes aportan qué; lo anterior con el fin de conocer las interrelaciones que se producen en la red.

A continuación se presenta una experiencia de Chile en relación al surgimiento de una red de cooperación, con la interrelación de distintos actores:

"Asociación Provincial de Municipios de Chiloé. 2007-2008
La Red Intercomunal de Desarrollo Económico Local de Chiloé: Una Plataforma para el desarrollo de la provincia.

COBERTURA Y ALCANCE

Alcance de la iniciativa: Regional, Provincial, Municipal, Intermunicipal, Municipal – Internacional, Global.

Población a la que se orienta: Emprendedores /MIPYMES, profesionales y técnicos de los municipios que se relacionen con el DEL.

[27] Ídem. Pág. 170

Principales actores: Asociación Provincial de Municipios de Chiloé, Agencia Provincial de Desarrollo Productivo, Municipios de la Provincia (10), organizaciones productivas de las diez comunas de la provincia.

Cobertura Comunal: Comunas de Ancud, Quemchi, Dalcahue, Curaco de Velez, Quinchao, Castro, Chonchi, Puqueldon, Queilen y Quellon

Provincia (s): Provincia de Chiloé

País(es): Chile, Francia

Descripción de la experiencia ¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?

El desarrollo de capacidades / competencias (conocimiento, habilidades y actitudes) en los profesionales o técnicos que integran las diversas estructuras en los municipios de la provincia. Esto es, Oficinas, Departamentos, Direcciones de Fomento Productivo y/o desarrollo económico local o bien, otras instituciones relacionadas (PRODESAL, Servicio País, etc.). Todo esto para constituirlos en facilitadores o agentes de desarrollo locales que potencian las condiciones esenciales o capacidades endógenas (emprendimientos, asociatividad, capital social) de las comunidades que atienden.

Objetivo General
La concreción de un proceso de desarrollo económico local mediante el fortalecimiento de las estructuras municipales establecidas como oficinas, unidades, departamentos y/o las direcciones para el Fomento Productivo o el desarrollo económico local presentes en cada uno de los municipios al interior de la provincia de Chiloé.

Objetivos Específicos

1.- Construir y facilitar redes informativas y de cooperación mutua en materia de desarrollo económico local.

2.- Adquirir nuevas herramientas que tiendan a fortalecer las competencias técnicas y /o profesionales con la finalidad de aumentar las probabilidades de éxito en las interacciones territoriales comunales por parte de los integrantes de la red.

3.- Diseñar estrategias de intervención en los territorios con el componente de concertación público-privada.

Contribuyen al desarrollo territorial ya que se hace cargo de establecer las condiciones fundamentales en el capital humano tanto a nivel de los servicios públicos (municipios) como de sus contrapartes que son sujeto y objeto del desarrollo del territorio (Comunidades).

Estrategia ¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos del proyecto y obtener los resultados esperados? y ¿cómo fue definida esta estrategia?

Se elaboró al inicio del proceso una Planificación Estratégica con la totalidad de los integrantes de la Red. Esto es, construcción de una Visión, Misión y Valores a compartir como objetivos permanentes a cumplir. De los objetivos a mediano plazo, estuvo el consenso en establecer un objetivo general y varios específicos. De igual manera, se diseño un Manual de Buenas Prácticas o Reglamento Interno.

Metodología: los métodos de trabajo para desarrollar la estrategia.

Esta se desarrolló en reuniones de trabajo facilitadas por profesionales de la Asociación Provincial de Municipios de Chiloé, utilizando como medio Internet con insumos y construcción colectiva a través de ella.

Resultados/Logros

¿Cuáles son los principales resultados y logros obtenidos hasta hoy?
- Interacción permanente como red de apoyo de la totalidad de los integrantes en materias inherentes al quehacer municipal en fomento productivo o desarrollo económico local.

- Obtención de un tercer llamado a licitación pública del Programa Chile Califica Nivelación de Estudios Básicos para 4 comunas de la Provincia focalizado sus beneficiarios en las zonas rurales de cada una de ellas. Esto vinculando la malla curricular establecida por DS 103 al desarrollo económico local.

En total han sido adjudicados 400 cupos distribuidos en las comunas de Ancud, Dalcahue, Queilen y Quinchao, que significaron recursos de 14,8 millones por municipio y de 59 millones de pesos en su totalidad.

- Instalación de capacidades a través de Cursos Metodología MIDEPLAN, Buenas Prácticas de Gestión Municipal en DEL y GDL. De igual manera, la obtención de un Programa de Capacitación de parte de la Asociación Provincial de Municipios que ampara la red- con financiamiento SUBDERE por 6 millones de pesos a ejecutar este año.

Impacto

Principales cambios o resultados de la experiencia en la gestión pública.

- *Cambios en la mirada de los profesionales o técnicos que integran la Red desde el asistencialismo hacia la proacción ciudadana en sus respectivas comunas.*
- *Superación de las diferencias político partidistas entre municipios.*
- *Rompimiento de brechas que daban cuenta de un individualismo municipal hacia un cooperativismo intermunicipal permanente en el ámbito del DEL.*

- *Fortalecimiento de la identidad de la Asociación Provincial de Municipios de Chiloé como entidad aglutinante para el desarrollo del territorio.*
- *Consolidación de las bases para la construcción de una Estrategia Provincial de Desarrollo económico Local.*

¿Cuál es la contribución específica de esta experiencia en la lógica del Desarrollo Territorial?

Internalización de Mapas Conceptuales y Modelos de Gestión Territorial basados en el desarrollo endógeno y expansión de capacidades tanto en los facilitadores o agentes de desarrollo local (Profesionales y técnicos que integran la red) como en la sociedad civil organizada.

Articulación de Actores. ¿A qué tipo de alianzas para el desarrollo territorial contribuye la iniciativa?

Cooperación intersectorial (publico-publico)
Cooperación publico-privada
Cooperación publico-sociedad civil
Cooperación sociedad civil-privada
Cooperación inter-nivel (Región-provincia-comuna)

Síntesis Final

Existen fuertes disparidades y brechas (demográficas, sociales, económicas, etc..) entre las comunas que componen la provincia de Chiloé y que incorporan hoy como principal desafío el desarrollo económico local integral y de carácter GLOCAL mediante la diversificación productiva y el desarrollo endógeno .

Estas disparidades se agudizan al no contar con un nodo de convergencia que aborde las distintas problemáticas de los territorios comunales, a partir de una mirada provincial y transversal, en donde se traspasan las barreras político administrativas comunales la que alcance con todo y sus particularidades la constitución de un territorio insular único.

Al no existir una estructura formal y asociativa de trabajo coordinado que incorporara una mirada provincial para los requerimientos de los equipos profesionales y/o técnicos que ejercen acciones concretas en pos de un fomento productivo sostenible, en las respectivas estructuras municipales (unidad, oficina de fomento productivo, departamento, dirección de desarrollo económico local), surgió la necesidad de conformar una estructura funcional que permitiera generar dentro de sus objetivos estratégicos, las competencias necesarias de estos equipos para lograr impactos en sus territorios.

Estos antecedentes fueron parte y producto de una consultoría de fortalecimiento de Asociativismo Municipal realizada por la asociación Provincial de Municipios de Chiloé el

año 2007 con recursos SUBDERE. La propuesta que se estimo en ese entonces para abordarla fue a través de la conformación de la Red Intercomunal de Desarrollo Económico Local (RIDEL) bajo el alero de la Asociación Provincial de Municipios de Chiloé.

Desarrollo. Los principales desafíos fueron:

- Generar la participación activa de la totalidad de los Municipios de la Provincia a través de los Encargados de Fomento Productivo o DEL, o de las Oficinas sectoriales de Pesca y Turismo. (Ancud, Quellon, Dalcahue, Queilen, Castro).

- Sostener el interés y asistencia de los profesionales o técnicos participantes en el proceso de instalación de la plataforma con logros concretos.

- Articulación efectiva entre la Asociación Provincial de Municipios de Chiloe con la Agencia Provincial de Desarrollo Productivo.

Estado Actual (principales aprendizajes y proyecciones):
Los principales aprendizajes tienen que ver con las interacciones entre las personas que interactúan en la Red, fundamentalmente entre los profesionales de la Asociación Provincial de Municipios con los profesionales de la Agencia Provincial de Desarrollo Productivo.

La Asociación Provincial de Municipios de Chiloé, a través de su secretaria Técnica esta por licitar un Programa de Capacitación con recursos SUBDERE para los integrantes de la Red, el cual es un producto de una caracterización de cada uno de los municipios en herramientas de Planificación y Participación Ciudadana como de los requerimientos que surgieron a partir de él. Este programa incluye los siguientes cursos:

- *El Municipio y su liderazgo como Agente de Desarrollo Local (16 horas)*
- *Gestión de Herramientas de Planificación Territorial (30 Horas)*
- *Competencias y herramientas para interacciones efectivas con la comunidad (30 horas)*

Una de las proyecciones que se visualizan, es que cada uno de los municipios de la Provincia, cuente con un Plan de Desarrollo económico Local que les permita en coherencia con sus respectivos PLADECOS, establecer acciones especificas en el DEL en conjunto con la comunidad organizada"[28].

[28] Texto disponible en línea: http://www.territoriochile.cl/1516/article-76489.html (visitado el 30-08-2013)

COBERTURA Y ALCANCE

Alcance de la iniciativa: Municipal, Global.

Población a la que se orienta: Población en general.

Principales actores: 1. Municipalidad: Encargado de Turismo, Unidad de Proyectos y su Area Informática. 2. Subdere, Programa de Mejoramiento Urbano. 3. SUBTEL de la Region del Maule. 4. UTAL, Programa de Inserción Laboral

Cobertura Comunal: Abarca el 100 % de la comuna

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA ¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?

Revertir la situación desmedrada de la Región del Maule con respecto a las demás regiones, dada su ubicación en el penúltimo lugar en cuanto a conectividad en el país.
Potenciar y fortalecer la conectividad del Municipio con sus establecimientos educacionales y postas rurales; con las organizaciones sociales (Juntas de Vecinos, Clubes Deportivos, Comités de Agua Potable Rural, etc.), productivas y artesanales (industria, comercio y empresa privada); instituciones públicas que se encuentran presente en la comuna, tales como: Carabineros, Bomberos, Registro Civil, Banco Estado, INIA, etc.

OBJETIVOS

Objetivo General

Acortar la brecha digital de los habitantes de la comuna que impide el desarrollo social, productivo, económico y cultural. La implementación de esta experiencia, ayudara a superar no tan solo los índices de conectividad y desarrollo tecnológico, sino también, el desempleo, la indigencia, la migración escolar, la falta de oportunidades, la calidad y condiciones de vida de los habitantes.

Objetivos Específicos

- *Interconectar al Municipio con todos sus Departamentos: Educación (DAEM, Escuelas, Jardines Infantiles y Liceo) y Salud (Consultorio y Postas Rurales), además el Municipio podrá mantener a través de su Red inalámbrica un contacto fluido con su comunidad, brindando un servicio integral de calidad, privilegiando*

principalmente a las organizaciones sociales, tales como Juntas de Vecinos, Clubes Deportivos, Comités de Agua Potable Rural, Comités de Viviendas, Adulto Mayor, Grupos de Artesanos, Vitivinicultores, etc.

- *Desarrollar un Programa de Capacitación y Crear Infocentros en las localidades rurales más densamente pobladas para permitir el acceso expedito y gratuito de la comunidad, preferentemente, de aquellos sectores de nivel socioeconómico más bajo, a la información de programas y beneficios disponibles en el Municipio y los Servicios Públicos.*

- *Fomentar la incorporación de innovación y tecnología de última generación en los distintos estamentos gubernamentales y no gubernamentales de la comuna: Telefonía IP, Televisión por Internet, Equipos de Vigilancia inalámbricos (Seguridad ciudadana), Agrometereológicos, Telemedicina, Educación a distancia, entre otras.*

ESTRATEGIA. ¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos del proyecto y obtener los resultados esperados? y ¿cómo fue definida esta estrategia?

Reunir información y experiencias similares. Visitar otras regiones y municipios que han desarrollado proyectos de conectividad. Analizar y filtrar la información reunida. Asistir a reuniones y seminarios que convocan a las TICS a través de la SUBTEL. Buscar formas o medios de financiamientos para esta iniciativa. Invitar a las empresas privadas que estaban dispuestas a participar del proyecto. Reunir a las distintas autoridades de la comuna, para mostrarles la iniciativa tecnológica propuesta.

METODOLOGÍA

- *Se conformó Un Equipo de trabajo multidisciplinario, integrado por el Encargado de Turismo, Unidad de Proyectos y Área Informática. Se utiliza en un principio la lluvia de ideas, analizando sus factibilidades técnicas, viabilidad económica y jurídica, (Metodologías participativas).*
- *Asesoría y Consultores externos.*
- *Intercambio de experiencias.*

RESULTADOS/LOGROS. ¿Cuáles son los principales resultados y logros obtenidos hasta hoy?

- *Formar equipos de trabajo interdisciplinarios en torno a esta iniciativa, logrando una experticia y desarrollar capacidad de gestión entre distintos departamentos tales como: Turismo, Unidad de Proyectos y Área Informática, etc.*

- *Involucró a toda la comunidad e instituciones privadas y públicas tales como: Universidad de Talca, Municipios de Rio Claro y Salamanca, Subtel, Gobernación.*

- *Identificar las nuevas oportunidades estratégicas para el desarrollo comunal, a la vista de las posibilidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías.*

IMPACTO. Principales cambios o resultados de la experiencia en la gestión pública.

1. El trabajo mancomunado entre la empresa privada y el municipio.
2. Un interés de la comunidad en general por la conectividad o red inalámbrica.
3. El interés de la empresa privada en participar en propuesta de innovación tecnológica, aportando su experiencia y recursos financieros, humanos, a través de una modalidad que permita, dentro del marco legal hacer factible esta iniciativa.

¿Cuál es la contribución específica de esta experiencia en la lógica del Desarrollo Territorial?

Llegar a todo el territorio comunal, con esta nueva tecnología y entregar a la comunidad una herramienta que les permita acceder al mundo globalizado.

ARTICULACIÓN DE ACTORES. ¿A qué tipo de alianzas para el desarrollo territorial contribuye la iniciativa?

Cooperación intersectorial (publico-publico)
Cooperación público-privada
Cooperación publico-sociedad civil
Cooperación sociedad civil-privada
Cooperación inter- nivel (Región-provincia-comuna)

SÍNTESIS FINAL

Origen: Encargado de Turismo (Antonio Boussac) le planteó a Encargado Unidad de Proyectos (Mario Gutiérrez) la necesidad de contar con Red Internet para toda la comuna que permitiera cumplir con varios objetivos importantes:
- Establecer una Red Municipio - Empresa Privada (comercio, agricultores, artesanos y agroindustria), para desarrollar el potencial que posee la comuna de Villa Alegre.
- Fortalecer la gestión del municipio con sus organizaciones sociales
- Fortalecer la conectividad al interior del municipio y sus departamentos anexos como Educación y Salud.
- WI-FI PARA TODA LA COMUNA, EL 100% DE LA COMUNA.

Se desarrolló un proceso de información y aprendizaje sobre esta materia, conversando con diferentes actores tanto de la empresa privada, que trabaja con este tipo de tecnología, como dirigentes sociales de la comuna tales como: artesanos, juntas de vecinos, comités de agua potable rural, clubes deportivos y funcionarios municipales.
También formo parte de las necesidades consideradas por la comunidad, en las reuniones para desarrollar el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) con vigencia del 2009 al 2012.

A partir de ello, se presenta la oportunidad de participar en las reuniones de las TICs en la ciudad de Talca, tomando contacto con la Encargada de SUBTEL (Sra. Margarita Torres). Se incorpora al Equipo de Trabajo, en esta etapa, al Encargado del mantenimiento de la Red computacional del Municipio (Roberto Castro), el que acompañó a reuniones y asesoró la parte técnica.

Posteriormente, se comenzó a buscar experiencias similares que se habían desarrollado en el país. Visitamos la comuna de Rio Claro, que contaba con Red WI FI en la Plaza de Armas. Luego se incorpora al Grupo el Encargado de la mantención de la Red del Departamento de Salud (David Ramírez), con quienes se visita la ciudad de Salamanca, que contaba con una experiencia de Red WI FI, en algunos sectores dentro de la zona urbana. Estas visitas nos sirvieron para evaluar la factibilidad de implementar este sistema en nuestra comuna y darnos cuenta que nuestro proyecto desde un principio era mucho más ambicioso.

Nuestro proyecto implica que cada interesado o grupo organizado cuente con un computador, por lo menos, con conexión a la red inalámbrica para poder comunicarse y conectarse con el resto de la comuna y del país. Es decir principalmente en los Comités de Agua Potable Rural, dado que cuentan con Operadores y Secretarias para la atención de público. También en Sedes de Juntas de Vecinos, Clubes Deportivos, Grupos de Adultos Mayores, Grupos Juveniles o cualquier organización que cuente con Sede y pueda disponer de un computador, solamente necesitaría un equipo cliente para poder conectarse.

Se formuló un proyecto completo, incorporando equipamiento y obras civiles, para presentarlo al Programa de Mejoramiento Urbano de la SUBDERE, en Noviembre del 2007, obteniendo solo el apoyo para infraestructura, pero no para el Equipamiento (En esta otra Etapa, se incorpora un funcionario de la Unidad de Proyectos para desarrollar el aspecto técnico y presupuestario de las obras Civiles: Infraestructura de las Torres (Eduardo Correa)

Se recurrió al apoyo de un Ingeniero Civil de la Universidad de Talca, para complementar el Diseño Estructural de las Torres. Se logra la aprobación de los recursos de la SUBDERE en el mes de Agosto de 2008.

En forma paralela se sostenían conversaciones con varias empresas privadas, a las cuales les presentamos la iniciativa, las que fueron enriqueciendo técnicamente el proyecto.

Considerando la escasez de recursos del municipio y lo complejo que significaba desarrollar un proyecto de esta naturaleza, se planteó a la empresa privada la factibilidad de contar con su aporte, es decir, si ellos lo podrían financiar y el Municipio cancelar en cuotas anuales. Felizmente, la respuesta fue favorable, lo que nos permitiría contar con un proyecto autosustentable.

Se licitarían entre 70 a 100 megabytes, de los cuales, el Municipio, ocuparía de 20 a 30 megabytes, según nuestras necesidades. El excedente y el uso de nuestros equipos y torres, se licitaran, y el ganador de este proceso se encargara de la mantención, cancelación del servicio de internet y pagara el arriendo de la red. Con eso financiaríamos todo, sin causar gastos a la municipalidad.

DESARROLLO

Desafíos:

- *El mayor desafío era lograr la cobertura del cien por ciento de la comuna. Sin embargo, las experiencias existentes en el país, y que se visitaron, solo satisfacían parte de las expectativas, pues la cobertura consideraba solamente al área urbana.*
- *Lograr financiamiento para toda la adquisición del equipamiento del la red inalámbrica.*
- *Lograr la aceptación de las autoridades comunales, relacionada con la viabilidad administrativa y tecnológica del proyecto.*

Decidimos dividir el proyecto en 2 ámbitos: Obras Civiles y Equipamiento, ante la dificultad de poder lograr los recursos para desarrollarlo completamente.

- Obras Civiles: Vía PMU SUBDERE
- Equipamiento: Empresa Privada. Modalidad Licitación Pública, financiado por el Municipio.

Por lo tanto fue un desafío en todos los sentidos, técnicos, administrativos, financieros, de equipo,

ESTADO ACTUAL (principales aprendizajes y proyecciones):

Aprendizajes: La riqueza de trabajar en equipo; Desarrollo de la capacidad de gestión de recursos económicos y técnicos, externos al municipio.

Proyecciones:

1. Explotación de un porcentaje de la Red por parte de la empresa privada, lo que permitirá al municipio, la sustentabilidad de la red y el mantenimiento de esta.

2.- En un futuro cercano tener una red inalámbrica que nos permita:
Contar con Internet

- *Tener Voz sobre IP.*
- *Tener Televisión comunal.*
- *Tener Televisión por cable.*

- *Tener Equipos de Seguridad.*
- *Tener Conexión remota con distintos equipos. (agrometereológicos).*
- *Tener un mejor futuro para nuestra comuna y en especial para nuestra juventud"*[29].

5. LA DESCONFIANZA

La confianza es uno de los aspectos intangibles que se producen en los arreglos organizacionales de cooperación, por cuanto para mantener una red de cooperación, se requiere de un mínimo de confianza entre los actores. La confianza se construye en base a experiencias positivas que se reiteran en el tiempo y también de relaciones de apoyo mutuo entre los actores, lo cual apoya las transacciones entre los mismos. Lo anterior, permite una acumulación de capital social, tan necesario para las redes de cooperación y las transacciones que se producen en éstas. Por ello, la confianza se torna imprescindible al momento de hablar de arreglos de cooperación; sin ella se disminuyen las posibilidades de obtener beneficios sociales de los intercambios que se generan entre los actores. La falta de confianza se puede deber a varios factores, entre ellos:

- *"La falta de apertura personal.*
- *La inseguridad sobre los motivos e intenciones del otro.*
- *La carencia de oportunidades de contactos directos.*
- *La falta de información y de conocimiento mutuo.*
- *El supuesto de competitividad rígida.*
- *La ausencia de acuerdos mínimos consensuados.*
- *Distorsiones del mercado por proteccionismo y monopolios.*
- *Un marco normativo e institucional poco transparente y desfavorable.*
- *Impunidad y un sistema judicial arbitrario*."[30]

En las redes, el sentido histórico de las confianzas tiene gran importancia al momento de determinar la cooperación o no de los sujetos u organizaciones que las componen; es decir, si ha existido durante el tiempo la competencia o problemas, es poco probable que se incline hacia la cooperación, ya que existe desconfianza.

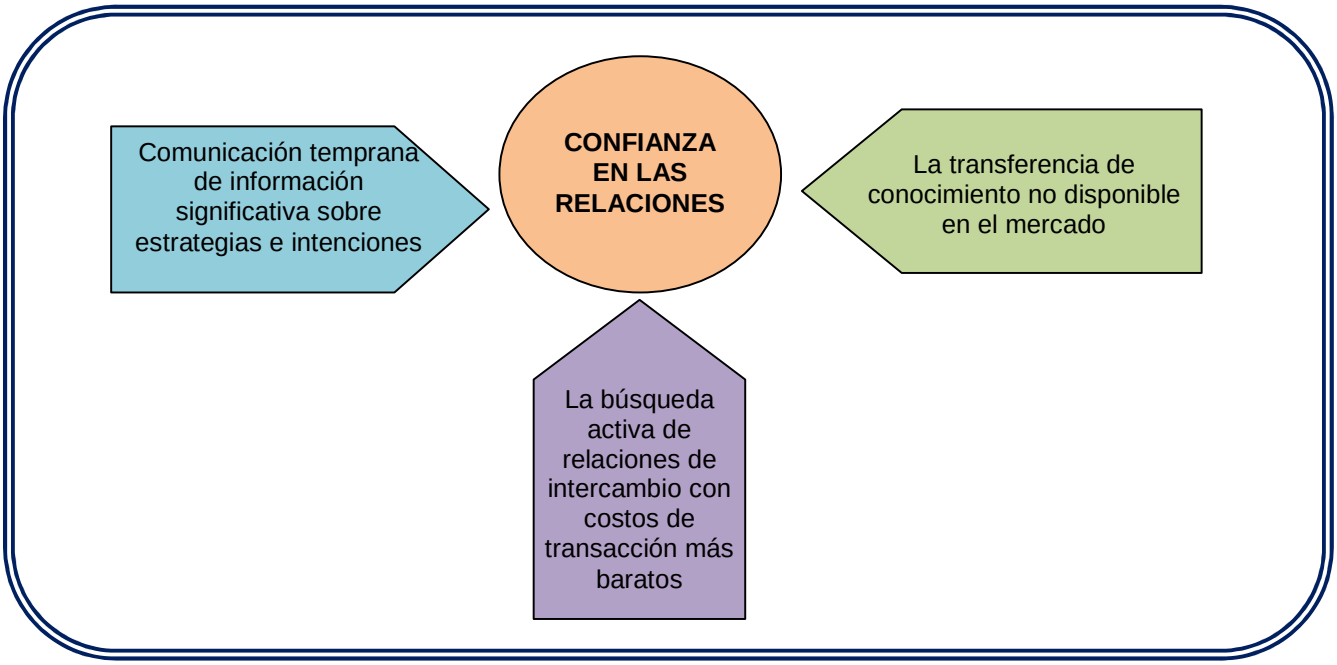
Los resultados de asociarse en redes de cooperación no son previsibles, por lo que las confianzas entran en un dilema complejo de superar para los actores, ya que no tienen la capacidad de anticipar la intencionalidad del otro, ni tampoco prever los logros futuros

[29] Texto disponible en línea: http://www.territoriochile.cl/1516/article-76241.html (visitado el 30-08-2013)
[30] Zimmerman Arthur: "La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas". Editorial Abya Yala. 2004. Pág. 176

que obtendrán con la red de cooperación. Una forma de generar condiciones básicas para establecer las confianzas en una red de cooperación, es que los actores utilicen justamente los recursos de acuerdo a sus intereses; de esta forma la confianza anticipa aportes más adecuados a los intereses de los actores, permitiendo la colaboración futura; esto se podría asociar a una informalidad estructurada, sólo para afianzar las confianzas.

5.1 La confianza en las relaciones de redes

La confianza entre los actores cobra vital importancia para el buen funcionamiento de una red de cooperación; pero para que exista confianza se deben producir algunas condiciones básicas: debe existir un buen vínculo y cercanía entre los sujetos que la componen, de lo contrario la red no podría funcionar, debe existir un buen clima entre los actores, lo que implica que las relaciones entre éstos sean cordiales, con buenos mecanismos de resolución de conflictos, comunicación efectiva, entre otros; y además, los mismos sujetos deben considerar la confianza como un elemento central en la relación de cooperación. Si se producen estas condiciones, las relaciones podrían ser consideradas por los actores como confiables. Una relación es confiable cuando están presentes tres recursos que la favorecen:



Adaptado de Zimmermann 2004.

Las relaciones de confianza son, a partir de lo anterior, lo que impulsa, mantiene e integra las redes. Cada actor involucrado en la red debe ser capaz de confiar en las acciones y acuerdos contraídos con los demás en distintos niveles. A modo de síntesis, las confianzas son importantes por:

- "La necesidad de un clima de cooperación basado en la confianza.
- El rol importante del poder y la confianza en todas las relaciones sociales – y también entonces en las redes.
- La imprescindible base de la confianza para el mantenimiento de redes.
- La confianza como un mecanismo de control adicional, complementando a los precios y la autoridad.
- El desarrollo de la confianza y el consenso como componentes básicos para una cultura de redes.
- La reducción de costos transaccionales a través de medidas generadoras de confianza."[31]

Habiendo abordado la importancia de la confianza, a continuación se presenta un esquema que grafica los tres tipos de confianza en las relaciones de redes:

Confianzas	Confianza basada en el proceso →	Se genera por la experiencia concreta del intercambio social.
	Confianza basada en características →	También se genera por la experiencia del intercambio, pero centrada en las características específicas de los sujetos que componen la red.
	Confianza basada en instituciones →	Corresponde a prácticas macrosociales que están por encima de experiencias concretas de intercambio social.

Zimmermann propone que las confianzas pueden tener su fuente en las experiencias y en características o factores que la fomentan; a su vez, pueden adquirir aspectos de personas o sistemas. La tabla[32] siguiente muestra esta relación:

[31] Ídem. Pág. 180
[32] Ídem. Pág. 181

Fuente de confianza Aspecto de la confianza	Experiencias	Características y factores que fomentan la confianza
PERSONAS	Experiencias positivas con el diálogo abierto y la auto-presentación, éxito en la construcción de relaciones personales. Beneficios por el aprecio, respeto y la empatía.	Normas y costumbres interpersonales que facilitan el diálogo e intercambio. Características simpáticas y atractivas de las personas, prejuicios positivos.
SISTEMAS	Experiencias positivas con los procesos y costumbres en otros sistemas. Beneficios por cumplir debidamente los acuerdos.	Reglas y tecnología que fomentan el intercambio entre culturas. Imagen positiva y llamativa de la cultura ajena; consideraciones positivas de la capacidad del otro.

Tal como se ha mencionado en párrafos anteriores, las redes de cooperación se nutren del capital social y de las confianzas entre sus actores, es por ello que se hace tremendamente necesario poder superar todas las barreras que inciden en la inseguridad de los sujetos y que pudieran generar algún grado de desconfianza. Para ello, los actores que componen la red de colaboración, deben desarrollar mecanismos adecuados de comunicación, orientación y transparencia. La confianza es el resultado de una serie de prácticas sociales, intencionado y central en las relaciones. La confianza permite que las relaciones se produzcan de manera más fluida y segura, la cual se construye en el tiempo, produciendo no sólo la disminución de los costos de transacción, sino que también el crecimiento e innovación de la red de cooperación.

Desde el enfoque de la teoría de sistemas, la confianza permite reducir la complejidad social en las relaciones; actuando en diferentes niveles: es un medio para lograr la adaptación y el equilibrio de los actores y, la confianza permite tomar decisiones que implican riesgos.

Antes de que la confianza se transforme en una práctica social de los actores de la red, es necesario que existan ciertas normas que permitan regular la relación:

- "***Apertura**: poner a disposición información y conocimiento importante para el socio en la interacción.*
- ***Honestidad**: no se da falsificación consciente de información.*
- ***Tolerancia**: también el socio puede tener razón con su opinión.*
- ***Reciprocidad**: como parte núcleo de la moral recíproca y rectitud.*"[33]

[33] Ídem. Pág. 184

5.2 Capital social y confianza en las relaciones

El capital social corresponde a las formas de organización de una comunidad o red de cooperación que entrega dinamismo y potencia la vida social. Los principales rasgos del capital social son: la confianza, normas y redes; los cuales permiten mejorar la eficiencia de la sociedad, ya que permiten a su vez, desarrollar acciones coordinadas. El capital social, por tanto, permite generar confianza social y lazos de cooperación. Existe el capital social siempre y cuando los sistemas de vínculos entre los actores conforman una red estable, confiable y cooperadora.

El capital social aporta en la construcción de confianzas: *"a) compartir información y disminuir así la incertidumbre acerca de la conducta de los otros; b) reducir la tentación de actitudes oportunistas mediante la coordinación; c) gracias al carácter reiterativo de la cooperación, incentivar la prosecución de experiencias exitosas; y d) fomentar una toma de decisión colectiva y así lograr resultados equitativos para todos los participantes"*[34]

Visto así entonces, el capital social es una relación de confianza y cooperación cívica, es decir, de los ciudadanos, organizaciones e instituciones, que permite moldear la forma en que se construye una sociedad.

Para las redes de cooperación, el capital social es considerado como un recurso. No hay capital social si no hay cooperación (asociatividad). El capital social y la generación de confianza es un recurso que si se potencia tiende a acumularse, de lo contrario, se puede ir disminuyendo hasta su desaparición. En síntesis, las relaciones de confianza y de cooperación son el sustento para el surgimiento del capital social y, el capital social a su vez, es parte fundamental en la constitución de redes colaborativas.

Para comprender la forma en que la sociedad o las comunidades se organizan para desarrollar redes colaborativas basadas en las confianzas, a continuación se expone un ejemplo de una experiencia desarrollada en Chile en el marco de un programa para personas en situación de calle:

"Municipalidad de San Antonio. 2006-2008
Programa Personas en Situación de Calle

COBERTURA Y ALCANCE

Alcance de la iniciativa: Municipal
Población a la que se orienta: Hombres y Mujeres

[34] Putnam 1993, Pág. 171 citado en "Desarrollo Humano en Chile 2000. Parte III, disponible en línea www.desarrollohumano.cl/archivos/parte3ok.pdf (visitado el 29-08-2013)

Principales actores: Mideplan, Serplac Valparaíso, Seremi de vivienda, municipalidad de San Antonio, Gobernación Provincial, INP, Salud, Departamento de educación, organizaciones de la sociedad civil.
Cobertura Comunal: En territorios urbanos de San Antonio, Llolleo, Barrancas y territorio rural

***DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**. ¿Cuál es la situación que busca revertir o potenciar la experiencia?*

A través de la intervención se persigue contribuir a que las personas en situación de calle mejoren su calidad de vida y superen la condición de exclusión social que les afecta, mediante el logro de un cierto estándar mínimo de calidad de vida, reflejo de los indicadores de calidad de vida establecidos por la ONU, y ayudados por un apoyo psicosocial que estableciendo relaciones de confianza, reciprocidad y construyendo compromisos de acción, acompañan a los usuarios en la concreción de estos estándares.

El programa comprende ocho dimensiones o áreas de trabajo, relacionadas con el enfoque de derechos humanos. Estas dimensiones o áreas son las siguientes:

I.- Dimensión Salud
II.- Dimensión Identificación
III.- Dimensión Educación
IV.- Dimensión Ingresos
V.- Dimensión Trabajo
VI.- Dimensión Habitabilidad
VII.- Dimensión Familia
VIII.- Dimensión Sentido de Vida

OBJETIVOS

Objetivo General
Contribuir a que las personas que están en situación de calle, en la Comuna de San Antonio, mejoren sus estándares mínimos de calidad de vida, superen su condición de aislamiento y que tengan un proyecto de vida

Objetivos Específicos

1.- Generar y construir espacios de conversación, acompañamiento y apoyo con las personas que se encuentren en situación de calle, contribuyendo a movilizar en ellos sus propias potencialidades y capital social a fin de que puedan alcanzar los estándares mínimos de calidad de vida propuestos en la intervención.

2. Rescatar y reconstruir con ellos sus historias de vida, favoreciendo con ello la formulación de su proyecto de vida al finalizar la intervención.

3. Facilitar su vinculación y acercamiento a las redes de apoyo social estatal, a la comunidad y a sus familias, de manera que superen su condición de aislamiento social.

***ESTRATEGIA**. ¿Cuál fue la estrategia para llevar a cabo los objetivos del proyecto y obtener los resultados esperados? y ¿cómo fue definida esta estrategia?*

La intervención con los usuarios fue dividida en tres fases, que importan la idea de proceso, de avances desde una situación inicial a una situación final o de egreso que en su conjunto tiene la duración de un año contado desde la fecha de ingreso del usuario al Programa.

- *Fase de Contacto y Vinculación: Consiste en un periodo de apoyo y trabajo intensivo con los sujetos de atención del programa. Esta fase está destinada al establecimiento del vínculo, proceso de diagnóstico y planificación de la intervención, con el objetivo, de facilitar el logro de las condiciones mínimas establecidas para cada una de las dimensiones. Cabe mencionar, que durante el proceso diagnóstico, se determina el perfil del usuario de acuerdo a sus características psicosociales. Lo anterior, permite establecer la metodología y estrategias de intervención durante el proceso de ejecución del programa.*

- *Fase de Acompañamiento para la acción: Implica la ejecución del plan de intervención, su principal estrategia es movilizar y generar ciertos cambios en el sujeto, promoviendo el desarrollo de acciones para el cumplimiento de condiciones mínimas.*

- *Fase de Seguimiento y Monitoreo: Consiste en realizar un seguimiento y evaluación del caso, permite a su vez identificar los aciertos y aportes de la intervención de manera tal que posibilite reforzarlo en lo que queda de ejecución.*

Esta forma de trabajo está basada en la metodología del Programa Puente, forma de trabajo ya probada con bastante éxito. Se ha hecho adaptación de ella tanto en los tiempos de trabajo, como en las condiciones mínimas a alcanzar de conformidad a las especiales características de esta población. Además tiene como modelo referente, el Modelo de Intervención Centrado en Tareas.

Se trabaja directamente en calle, en sus lugares habituales, para posteriormente continuar la intervención en un lugar más apto para el desarrollo de la misma. (…)

Estrategias de intervención:
1- Apoyo psicosocial: Se refiere que cada sujeto, cuenta con un apoyo profesional para el acompañamiento y cobertura en los ámbitos requeridos durante la intervención. El rol del apoyo consiste en brindar:
-Estimulo directo, fortaleciendo las cualidades del ego, que faciliten al sujeto, una percepción más realista y adecuada de su situación: Apoyo Emocional, Orientación, Consejo, Aclaración en el plano de las ideas, Determinar responsabilidades y compromisos al usuario, Prescripción de tareas, Acompañamiento al usuario, para vinculación a la red.

2- Atención Personalizada: La atención se centra en la persona y su experiencia, con énfasis en:
- Aceptación, con la inclusión de todas sus facultades y debilidades, de sus actitudes y comportamientos, esto no implica la aprobación de las actitudes, el objetivo de la aceptación no es lo bueno, lo real.
- Individuación, reconocer y comprender cualidades únicas del usuario y utilizar métodos dependiendo de las características y situación que vive cada sujeto.

3- Articulación de la red Institucional pública y privada: Coordinar acciones mancomunadas con actores locales, regionales y nacionales, a fin de generar oportunidades, agilizar procesos,

atenciones y servicios otorgados por la red. Lo anterior se ha realizado a través de creación de mesas técnicas, reuniones bilaterales y establecimiento de convenios de colaboración.

4- Trabajo en Equipo: Consiste en trabajar de manera complementaria, aunar esfuerzos y disponer de competencias de cada cual para el cumplimientos de objetivos.

Estas estrategias se definieron a partir del estudio teórico de algunos enfoques y de la puesta en práctica de la experiencia comunitaria de algunos integrantes del equipo, en una generación dinámica de la retroalimentación continua de acuerdo a los nuevos antecedentes que iban ingresando a partir de la intervención.

METODOLOGÍA

La intervención se funda en algunos enfoques o perspectivas que permiten efectuar un apoyo integral que potencie la autonomía y el cambio, en contraposición a una mera oferta de beneficios. Los enfoques a considerar en la intervención son los siguientes:

Perspectiva de Capital Social, que hace énfasis en las potencialidades más que en las carencias de los usuarios, en la certeza de que la situación de indigencia no es solo una cuestión de carencia material, sino también ausencia de vínculos y relaciones que ocasionan el aislamiento social en que se encuentran.

Perspectiva de Derechos, que considera a las personas en situación de calle como sujetos de derechos y no solo como objetos de protección de los mismos y meros destinatarios de beneficios.

Perspectiva de Género, que permite detectar las desigualdades de género e incidir en su modificación.

Enfoque de Redes, que facilita obtener los apoyos necesarios y la articulación de los distintos beneficios y servicios que favorecen el cumplimiento de las condiciones mínimas establecidas a alcanzar para cada uno de los usuarios.

Intervención de carácter psicosocial, sustentada en la relación de ayuda establecida entre la persona intervenida y la persona que brinda el apoyo psicosocial de modo de facilitar el proceso de cambio, la construcción y adherencia a los compromisos y el acompañamiento en el proceso de inclusión con un vínculo de seguridad, confianza y respeto mutuo.

RESULTADOS/LOGROS *¿Cuáles son los principales resultados y logros obtenidos hasta hoy?*

En el año 2007: se cumple un 70 % respecto al cumplimiento de condiciones mínimas establecidas para cada dimensión. Cada usuario cuenta con su cedula de identidad y se encuentra inscrito en el consultorio de salud respectivo. El 10 %, se encuentra habitando una vivienda. Un 10 % se encuentra trabajando de manera independiente o dependiente.

En el año 2008: más del 30 % de los usuarios se encuentra realizando una actividad laboral dependiente o independiente. Ya 22 usuarios fueron beneficiarios de Proyecto de Micro emprendimiento, FOSIS. Se constituye Comité de Vivienda, Un Techo por Fe integrado por personas en situación de calle. En el ámbito educacional y capacitación, se incorporan a

programas de alfabetización y nivelación de estudios, a través del Departamento Provincial y Programa Chile Califica; Capacitación en Competencias para la Templabilidad y Alfabetización digital. Más del 25 % de los usuarios se encuentran integrados a sus familias o constituyendo familia propia. Son 10 usuarios que cuentan con su libreta de vivienda con más de $ 100.000 pesos ahorrados producto de su propio esfuerzo.

IMPACTO. *Principales cambios o resultados de la experiencia en la gestión pública.*

- *Realización de un catastro de las personas que se encuentran en situación de calle, con datos de identificación y georeferenciacion.*
- *Acercamiento a las personas individualizadas en el catastro para iniciar con ellos el proceso de apoyo y acompañamiento, previo consentimiento plasmado en un contrato de participación celebrado entre el o la participante y la persona que efectuara la intervención.*
- *Realización de las sesiones de intervención con cada persona, a partir de una relación basada en el dialogo, reflexión conjunta, acuerdo sobre acciones y tareas prescritas, y evaluación permanente de los avances.*
- *Monitoreo y seguimiento de los avances logrados.*
- *Construcción de la historia de vida de las personas participantes del programa, centrada en las causas y motivos de su situación de vida en calle, la manera como vivencia esa experiencia y como vislumbran su futuro.*
- *Conformación de la Mesa Técnica de Trabajo, con los servicios involucrados en el cumplimiento de las condiciones mínimas.*
- *Conformación de la Red de Apoyo*
- *Celebración de Convenios Institucionales que faciliten el cumplimiento de las condiciones mínimas a alcanzar con cada una de las personas participantes del programa.*
- *Gestión de las condiciones mínimas, por parte de las personas que ejercerán el rol de apoyos personales.*
- *Coordinación de las labores de la Mesa Técnica.*
- *Coordinación con las distintas entidades participantes de la Red de Apoyo para el adecuado cumplimiento de las acciones a realizar.*
- *Sensibilización comunitaria, respecto de las problemáticas de la gente en situación de calle de nuestra comuna, de modo de sumarles como un apoyo a la labor que están realizando los distintos servicios públicos y privados para la superación de esta situación.*

¿Cuál es la contribución específica de esta experiencia en la lógica del Desarrollo Territorial?

1. Practica Innovadora en la Temática de las personas de Calle
2. Resultados reales y concretos al mediano y largo plazo
3. Levantamiento de metodología de trabajo con un nivel de éxito
4. Sensibilización en la red institucional y la comunidad

Articulación de Actores. *¿A qué tipo de alianzas para el desarrollo territorial contribuye la iniciativa?*

Cooperación intersectorial (publico-publico)
Cooperación público-privada
Cooperación publico-sociedad civil
Cooperación sociedad civil-privada

Cooperación internivel (Región-provincia-comuna)

Síntesis Final

Respecto de la población en situación de calle, existen muy pocos antecedentes a nivel mundial. Se estima que existirían alrededor de cien millones de personas en el mundo que se encuentran en esta situación.

En nuestro país, hasta el siglo pasado era poco, también, lo que se conocía del fenómeno de calle. Es a partir de Julio del año 2005 cuando aparecen los primeros indicadores de personas en situación de calle. Fecha en la que se efectúa el primer catastro a nivel nacional de personas que se encontraban en situación de calle en todas aquellas comunas con un número de habitantes superior a los 40.000.

San Antonio fue una de las 80 comunas en que se realizó el catastro con colaboración de los servicios públicos, de las entidades que históricamente han trabajado con estos grupos más desprotegidos y con voluntarios que habitualmente prestan auxilio a las personas en situación de calle. En un empadronamiento previo a esa fecha, realizado por el Hogar de Cristo Filial San Antonio en colaboración con la Universidad Católica, en donde se confeccionaron mapas y se referenciaron cuadrantes de encuestaje en la comuna, definiendo a los encuestados y las rutas a seguir, se detecto a un numero de aproximadamente sesenta personas en situación de calle viviendo dentro de los límites de la comuna de San Antonio, pero el día del catastro iniciado la noche del 28 de Julio y concluido la madrugada del día 29 de julio del año 2005, solo pudo encontrarse a un número no superior a treinta personas.

Se estima como probables causas de haberse encontrado a menos personas que las contempladas en el empadronamiento previo, el hecho de estar en pleno invierno y la gran movilización que hubo en todo el territorio comunal, pues se trabajo en vehículos de los servicios públicos, que en algunos casos se acompañaron con policía civil y motoristas de carabineros. Ello de algún modo provoco el ocultamiento de las personas en situación de calle. Esa información fue dirigida a MIDEPLAN, con el objetivo de que desde allí se elaboren políticas públicas de intervención destinadas a este grupo de la población.

Nuestra comuna, como lo vimos no está ajena al fenómeno de la pobreza y a la falta de inclusión social de un número importante de personas, seres humanos protegidos por la Declaración Universal de los Derechos del Hombre. Personas que están viviendo en condiciones miserables de abandono y desprotección, de vulneración de sus derechos más básicos, y de falta de cobertura de sus necesidades de primer orden como son: alimentación, vestuario, vivienda, salud, identidad entre otras.

La Ilustre Municipalidad de San Antonio, como participante de esta experiencia inédita en Latinoamérica de catastrar a las personas en situación de calle en todo el país, quiso en el año 2006, abocarse a la tarea de trabajar con las personas en situación de calle existentes en la comuna, consciente de que esas personas no podían quedar a la espera de que existiera una política del gobierno para comenzar a recibir los apoyos que necesitaban. Por este motivo, el Alcalde, señor Omar Vera Castro, a través de su Dirección de Desarrollo Comunitario encargo al Programa Grupos Vulnerables, la creación de una Línea Programática sobre Gente en Situación de Calle.

Era una experiencia pionera desde el ámbito público. No se tenía claridad acerca de quiénes eran las personas que había que intervenir, ni cuáles eran sus necesidades prioritarias, tampoco había claridad respecto de la forma de abordarlas y de intervenir. Solo se contaba con la información que había arrojado el catastro aplicado, pero en cifras de carácter nacional. A nivel local nada había. Existía solamente la intención de trabajar con ellos en base a tres objetivos programáticos:

i. Generar y construir espacios de conversación, acompañamiento y apoyo con las personas que se encuentren en situación de calle.

ii. Rescatar y reconstruir con ellos sus historias de vida.

iii. Facilitar su vinculación y acercamiento a las redes de apoyo social

Para llevar a delante esta tarea se amplió el equipo de trabajo del Programa Grupos Vulnerables para prestar servicios en la Línea Calle, en calidad de agentes u ejecutores, quienes debían determinar la manera de realizar la intervención.

Las primeras observaciones de la práctica con gente de calle surgen a partir de la necesidad de tecnificar esa intervención, dándole una mirada de promoción y desarrollo mas allá de la tradicional mirada asistencialista y casuística con que se había trabajado la temática desde lo privado, al menos en la comuna de San Antonio.

Desde el ámbito de lo público en la comuna, no hay intentos anteriores de intervenir en esta población, ni estudios que den cuenta de sus necesidades y de la integralidad de su problemática. Desde las políticas públicas comunales han estado invisibilidades, considerados inexistentes para el sistema institucional local.

Cuando se comienza la intervención en el Programa Calle en el mes Mayo de 2006, como una línea programática del Programa Grupos Vulnerables una vez elaborada la oferta programática y el modelo de intervención, se hizo necesario salir en busca de las personas potenciales usuarias del programa, pues no se les conocía. La información obtenida en el catastro del año 2005 fue remitida a MIDEPLAN, en donde se realizó el informe nacional. Esa información no volvió a las comunas en forma detallada, solo con los datos estadísticos generales del catastro nacional. Tampoco se guardo en el nivel local ninguna copia de las fichas de catastro, por tanto no había información clara de las personas a quienes había que intervenir.

La problemática de calle no es nueva en nuestra comuna, al igual que en el resto del país, pero estas personas no obstante lo antiguo de su existencia, no han encontrado cabida en el sistema comunal, se han encontrado excluidos, aislados, y en muchas ocasiones rechazados. A partir de este inicio, la primera tarea fue levantar un nuevo catastro de Personas en Situación de Calle, el cual serviría para generar un diagnostico inicial de esta problemática en la comuna. Una vez realizado esto se comienza con los primeros contactos formales con los que serian los usuarios del programa, generando así los primeros vínculos con estas personas.

Otro elemento importante para el correcto funcionamiento del proyecto, fueron los contactos con las diversas instituciones que componen la red asistencial de la comuna. Se comienza de esta forma con las reuniones de mesa técnica, donde se daban a conocer primero la problemática de calle y los objetivos del proyecto, buscando la colaboración de estas instituciones. (…)

DESARROLLO *(Principales desafíos y decisiones que se enfrentaron en su desarrollo para lograr los objetivos planteados):*

i. Generar y construir espacios de conversación, acompañamiento y apoyo con las personas que se encuentren en situación de calle.

ii. Rescatar y reconstruir con ellos sus historias de vida.

iii. Facilitar su vinculación y acercamiento a las redes de apoyo social

ESTADO ACTUAL *(principales aprendizajes y proyecciones):*

1. Practica Innovadora en la Temática de las personas de Calle
2. Resultados reales y concretos al mediano y largo plazo
3. Levantamiento de metodología de trabajo con un nivel de éxito"[35]

6. DINÁMICA DE LAS RELACIONES

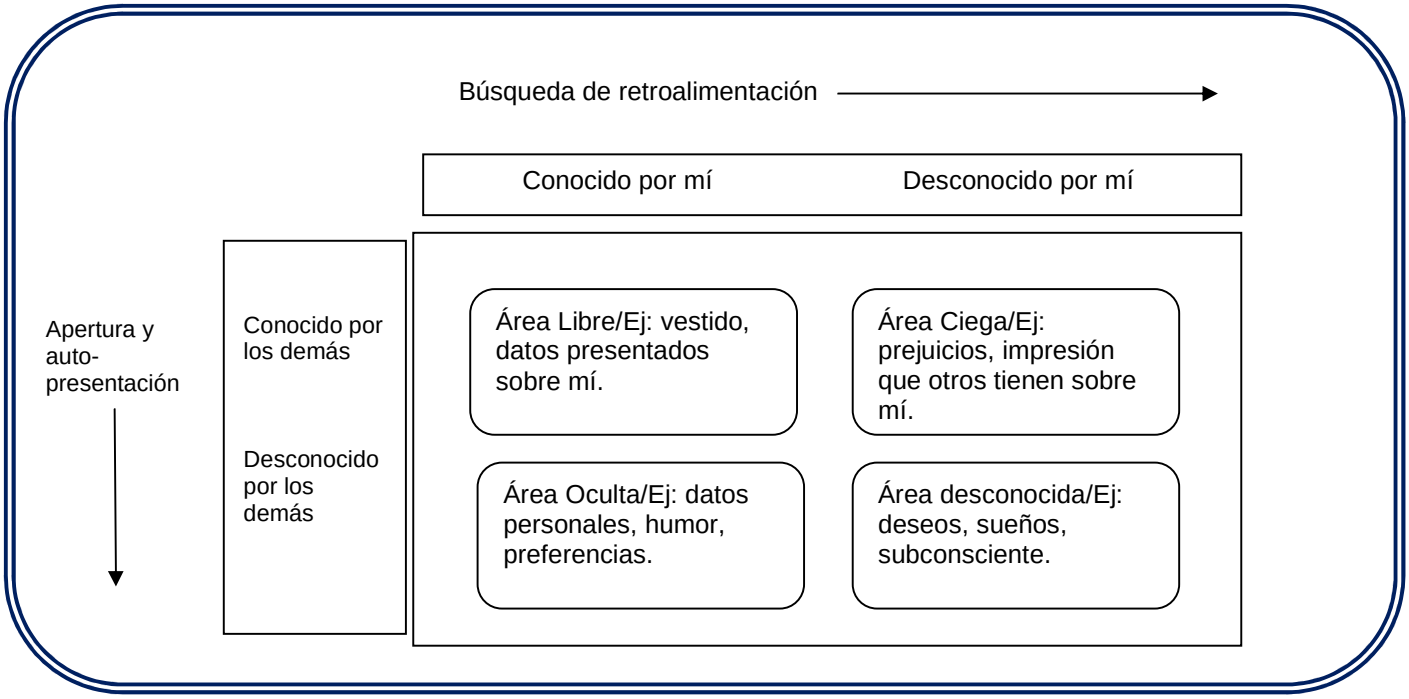
El feedback o retroalimentación, es el proceso que permite vivenciar la reciprocidad en las relaciones establecidas en redes colaborativas; permite mejorar la comunicación y fortalecer la confianza entre los actores, quienes experimentan dos procesos: la auto presentación y la retroalimentación, con el fin de mejorar la interacción y con ello, las relaciones al interior de la red.

- *"Auto presentación: la presentación de las interacciones, opiniones e intereses individuales es un motor importante para profundizar la relación.*
- *Retroalimentación: la curiosidad de conocer el efecto de uno sobre otros, y la disposición a proporcionar a otros retroalimentación sobre sí mismo, fortalece una relación."*[36]

La dinámica de las relaciones, aparte de la influencia que pueda ejercer la auto presentación y la retroalimentación, está sujeta a otros factores que inciden en el vínculo y en la fortaleza del mismo; como por ejemplo el grado de integración interna y las capacidades simbólicas asociadas; mientras mayor sea la integración interna de la red, más posibilidades de acción tendrá, así como también, se ve influenciada por las oportunidades existentes.

[35] Texto disponible en línea en http://www.territoriochile.cl/1516/article-76457.html (visitado el 29-08-2013)
[36] Zimmermann Arthur: "La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas". Editorial Abya Yala. 2004. Pág. 186

Para comprender la dinámica de las relaciones basada en la auto presentación y retroalimentación, Zimmermann propone un modelo de relación denominado Ventana Johari[37], el cual se presenta a continuación:



Como una forma de explicar este modelo de la Ventana Johari, Zimmermann señala que existen algunos principios que rigen el cambio en las relaciones interpersonales:

- "*Un cambio en cualquier cuadrante afectará a los demás cuadrantes.*
- *Un aprendizaje interpersonal ocasionará la ampliación del área libre y la reducción de las áreas restantes.*
- *La ampliación del área libre facilitará el trabajo con los demás, lo cual significa que otros muchos recursos y habilidades van a poder ser utilizados para el objeto de la cooperación.*
- *Cuanto menor sea el área libre, tanto más pobre será la comunicación.*
- *Forzar a un individuo a hacerse consciente del cambio dinámico e interrelacionado en las áreas no es deseable y, por lo general no es efectivo.*
- *Se da una especial curiosidad por el área desconocida; pero dicha curiosidad se ve coartada por las costumbres, la formación social y diversos temores y deseos, consiguientemente, el enfoque primordial debería ser la ampliación de las áreas ocultas y ciegas.*

[37] Ídem.

- *Se malgasta energía cuando se esconde, se niega o se oculta tanto la exposición activa a los demás como la búsqueda de feedback.*
- *La amenaza y la imposición tienden a reducir la eficiencia de la comunicación, y la confianza mutua tiende a incrementarse*"[38]

Así como lo explicó el modelo, estos principios rigen las relaciones interpersonales; no obstante, cuando éstas se detienen, es necesario poner especial atención a estos dos tipos de relaciones: relaciones horizontales y relaciones verticales. Las relaciones horizontales, que se producen para búsqueda de reconocimiento del grupo, no permiten la posibilidad de expresar ideas. Las relaciones verticales, que se producen para evitar conflictos de poder con jerarquías superiores no permiten la generación de asociaciones mayores.

Las relaciones horizontales que no permiten expresar ideas ni críticas, producen vínculos intergrupos débiles, lo que incide en que las relaciones de cooperación sean inestables. Asimismo, las relaciones verticales para evitar conflictos de poder, obstaculizan la asociación con instituciones a mayor escala y, por ende, la formación de redes de cooperación mayores y más sólidas.

Para finalizar la unidad, se presentarán unas experiencias que permitirá una mejor comprensión del funcionamiento de las redes de colaboración, la primera iniciativa se desarrolló entre los años 2006 y 2009 en la comuna de Cauquenes, Región del Maule:

"Atención primaria de salud municipal de Cauquenes. 2006-2009: creación de grupo de autoayuda de cuidadores de pacientes postrados

COBERTURA Y ALCANCE

Alcance de la iniciativa

Población a la que se orienta: Población en general (87), Hombres (24), Mujeres (63), Jóvenes (02), Emprendedores /MIPYMES (36), Discapacitados (3), Organizaciones de la sociedad civil ()

ÁMBITOS DE ACCIÓN

1) Salud

2) Gestión comunitaria y participativa

PROCESO DE DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

Señale el objetivo general y los objetivos específicos de la iniciativa y por qué considera que estos contribuyen al desarrollo territorial.

[38] Ídem. Pág. 187

Etapa I: Origen

Esta iniciativa nace por la necesidad de los equipos de salud de cumplir con la norma de realizar una taller para los cuidadores de pacientes postrados, entregarles conocimientos en relación al cuidado de sus familiares, se convocan a realizar un taller de 6 sesiones y finalizado esta actividad, nace en ellos la necesidad de unirse, acompañarse y crear un espacio de autoayuda, para hacer mas fácil la tarea cotidiana. Se organizan legalmente en el año 2006, planifican una serie de actividades para obtener recursos propios y adquirir algunos elementos indispensables para el cuidado de sus familiares, como son panales, leche, cremas anti escaras, entre otras. Para este efecto realizan encuentros comunitarios para reunir fondos propios como son veladas artísticas, mateadas, onces chuacacas actividades propias del mundo popular y que convocan a muchos de su comunidad-

Las autoridades locales se comprometen con el quehacer del grupo, y han conseguido que se privilegien las acciones de ayuda asistencial para sus grupos familiares, es así que hoy reciben los panales de adultos y el grupo fue beneficiado con una asignación municipal mensual por el consejo municipal.

A través de la coordinación con el FOSIS, 8 de las integrantes del grupo fueron capacitadas y acreditadas como cuidadores de pacientes postrados, y esto les ha permitido generarse nuevos ingresos económicos y organizarse como una red de cuidadores comunales, ofreciendo este servicio a un menor costo para la población. El empoderamiento de las integrantes del grupo, las ha unido en pro de formar una fundación de apoyo a los pacientes postrados, actualmente están realizando las gestiones con los políticos locales y nacionales, para lograr tener la aprobación y financiamiento para crear esta institución de servicio a la comunidad. Han comprometido el apoyo de Alcalde y concejales, Gobernadora provincial, Senador y Diputado del distrito y continuaran en pos de esta tarea.

Cabe hacer notar, que muchas de las que originalmente se iniciaron en este grupo, hoy ya no cumplen con la tarea de cuidadores, pues sus pacientes han fallecido, pero igual continúan acompañando los que aun cumplen con esta función, trabajan no tan solo para obtener beneficios tangibles, sino también de apoyo emocional y red de apoyo personal a todos los cuidadores que hoy están vigentes en su rol.

Etapa II: Desarrollo

Los principales logros que hoy se visualizan es el empoderamiento de la población, especialmente de aquellas mujeres que por años se han abocado al cuidado de otros, que han renunciado a sus proyectos personales, y que terminan con sus función de cuidadores y no tienen red de apoyo familiar y personal que las acoja, con altos índices de conductas depresivas.

Para el equipo de salud, la creación de este grupo de autoayuda ha sido un apoyo a la gestión terapéutico de derivación de pacientes, transformándose en aliados de salud.

Los principales facilitadores han sido el equipo de salud, pero primordialmente las autoridad locales que han privilegiado el grupo al momento de entregar aportes económicos.

La comunidad del barrio en general, los acoge y los valora, lo que se demuestra en la cooperación en las distintas actividades que realizan para obtener fondos propios.

El fortalecimiento y desarrollo de estas iniciativas ha sido concordante con la realidad local, considerando que la comuna de Cauquenes, tiene uno de los más altos índices de población adulto mayor, en proceso de envejecimiento, y aunque aun el tema familiar de cuidar a los parientes enfermos postrados, es cultural y es asumido como parte del ciclo vital. Se da la existencia de crear una red de cuidadores de pacientes postrados, que ofrezca servicios de calidad, de buen trato a los usuarios y que conviva en alianza estratégica con los equipos de salud de nivel local, asumiendo estos un rol fiscalizador de los cuidados y también capacitador en caso que corresponda.
La capacitación y acreditación de algunos miembros recibida hasta ahora, es una oportunidad, pero las integrantes quieren mantenerse y seguir creciendo, por lo mismo están buscando las instancias necesarias para formar una organización que ofrezca servicios y pueda ser una instancia permanente de generarse ingresos propios, formando una red privada con fines de lucro de cuidadores de pacientes postrados; este es el primer paso para transformarse en una microempresa de servicios.
Para mí, en mi rol de presentadora de la experiencia, el principal logro es ver la transformación ocurrida en algunas personas, que hasta ayer asumían un rol de cuidadoras, en un papel netamente domestico, que visualizaban como su obligación moral hacia su familia, hoy puedan ver esta opción como una posibilidad de desarrollo personal.
Otro logro es observar los lazos de solidaridad comunitaria que se da entre los integrantes, acompañándose en los duelos, invitando a otros a ser integrantes de la agrupación y ser una red de apoyo personal para cada uno de los participantes.

Etapa III: Situación Actual
Dentro de los integrantes que hoy forman parte de la directiva, hay muchos sueños y proyecciones para seguir creciendo y ampliando las competencias, han pensado en formar una fundación para atender a aquellas personas postradas severas, en régimen de internado y también en régimen duerno, con atención solo durante el día, especialmente para aquellas personas que deben trabajar y que no pueden dedicarse al cuidado de sus familiares.
Como este centro estaría ubicado en un sector populoso de la comuna, las personas que requieren cuidados no tienen los recursos económicos para atender y financiar dicho cuidados, por lo que se necesitaría una subvención estatal que financie el cuidado de cada uno de los personas que se encuentran postrados y que este financiamiento fuera otorgado por una subvención perca pita. Esto permitiría el poder mantener los costos de administración de personal, atención directa de pacientes, insumos y alimentos necesarios para los que serian los beneficiarios directos.
El personal que atendería este centro tendrá que tener la certificación y acreditación necesaria para atender pacientes postrados severos, moderados y pacientes terminales.
Lo anterior podría convertirse n un centro de derivación del equipo de salud y por lo mismo requerirá de la supervisión directa al centro, permitiría también dar trabajo a personas semicalificadas y que han cumplido este rol con su familia, por lo tanto tienen la experiencia previa a través del amor a sus pacientes, contribuyendo a un trato más humano y cercano.
Por otra parte el estado, puede beneficiarse con la creación de un centro de esta naturaleza, desocupando camas que hoy se utilizan en Medicina Interna, por carecen de

las condiciones mínimas para que los pacientes puedan ser derivados a sus domicilios, muchos de ellos no tienen un lugar para ser derivados y están en estado de postrado severo por días y hasta meses, con el alto costo que implica un día de hospitalización. Por otra parte el único asilo de ancianos que existe en la Provincia, no acepta el ingreso a personas en condición de postrados, pues carece de las condiciones de personal e insumos para atender a estos pacientes"[39].

La segunda experiencia que se expondrá para finalizar la unidad, es la constitución de una radio comunitaria; si bien la experiencia se destaca entre los años 2006 y 2009, la Radio Primavera, de la que trata el artículo aún se mantiene en funcionamiento, siendo un recurso social de alto valor en la comunidad donde se inserta, logrando una cobertura comunal y, además, es utilizada por instituciones públicas y privadas para difusión de información.

"Agrupación de Centros Culturales y Juveniles de Talca. 2006-2009: Radio Comunitaria para el Barrio Norte de Talca - Radio Primavera

COBERTURA Y ALCANCE

Alcance de la iniciativa
Población a la que se orienta: Población en general (20000)

ÁMBITOS DE ACCIÓN

1) Identidad y Cultura
2) Educación
3) Gestión comunitaria y participativa
4) Mejoramiento Urbano

ARTICULACIÓN DE ACTORES DE SOCIEDAD CIVIL QUE HAN PARTICIPADO EN LA EXPERIENCIA

- *Agrupación de Centros Culturales y Juveniles de Talca*
- *Centro Cultural y Com. La Casa Grande*
- *Grupo Juvenil y Cultural Sendero Joven*

[39] Texto disponible en línea: http://www.territoriochile.cl/1516/article-77795.html (visitado el 28-08-2013)

PROCESO DE DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

Etapa I: Origen

Muchos fueron los motivos por la cual se pensó en esta iniciativa de obtener un medio Comunitario, y en especial fue el perjuicio de imagen y estigmatización por parte de los medios de prensa por ser un sector muy vulnerable socialmente, acarreando diversos problemas sociales de delincuencia, trafico, entre otros, pero que son casos aislados y por ende queremos destacar lo positivo del Barrio donde Vivimos, es por eso que nuestro medio no entrega noticias ni información que vaya en desmedro o perjuicio de la comunidad. Todo esto en pos de llevar y entregar una mejor imagen del barrio.

Etapa II: Desarrollo

El único factor negativo es que la ley no permite que nos financiemos por concepto de publicidad o menciones y los gastos son bastantes, así que el factor económico es una gran dificultad.
Existen más factores positivos que se reconocen a diario, que es el trabajo en red con las demás entidades y organizaciones del Barrio, como, Carabineros de Chile, Junji, Colegios, Jardines Infantiles, Organizaciones Sociales de Base, El vinculo y apoyo de Artistas e Intérpretes de la Comuna, el Vinculo con las Autoridades para dar respuestas a la comunidad sobre los temas relevantes en determinado momento que les compete como autoridad. Hemos generado y participado de innumerables campanas benéficas en pos de la gente que lo ha necesitado en su momento, Y la entretención que entregamos a diario, con ello como hemos podido no vamos capacitando, pero sin duda falta mucho mas capacitación. En dos anos de transmisión hemos crecido mucho como medio, tanto que ya estamos registrado como medio en diversas entidades públicas y privadas, que nos envían información en forma permanente y eso es un gran logo.

Etapa III: Situación Actual

Esta iniciativa hoy se encuentra vigente, a veces respaldada por fondos públicos, ya sea por proyectos presentados o subvenciones adquiridas a través del Municipio, pero principalmente este medio lo sostienen los propios voluntarios, ya que todos funcionamos de manera voluntaria para llegar a los hogares de todas las familias que nos sintonizan y nos dejan entrar en sus hogares gracias a la magia de la radiotelefonía con mucho agrado, y eso se refleja en los llamados telefónicos, en los saludos de calle, etc.
Nuestros desafíos siempre son en mejorar nuestra infraestructura, equipamiento y la permanente capacitación para llegar aún mejor a toda la comunidad"[40].

[40] Texto disponible en línea: http://www.territoriochile.cl/1516/article-77960.html (visitado el 28-08-2013)

En Chile, existe predominio de redes de colaboración que presentan un perfil homogéneo, predominando los arreglos organizacionales tradicionales, constituyendo grupos focalizados y organizados jurídicamente, que presentan una estructura de acuerdo a un modelo de organización interna. Si bien es homogéneo en su organización interna, las redes de redes de colaboración dan cuenta de un perfil heterogéneo en cuanto a tipos de redes respecto de los intereses por los cuales fueron constituidas, es decir, de acuerdo a las expectativas y objetivos comunes de los actores que las componen, pudiendo destacar la existencia de redes diferenciadas por grupos etáreos, por etnia, por género, por religión, entre otros aspectos.

Dentro de los principales aspectos positivos definidos por las redes desde su auto-percepción, es posible destacar que se percibe que existe un alto nivel de energía al interior de las mismas, la capacidad de lograr los objetivos y metas planteados, comunicación fluida con el entorno interno y externo.

Es así como se hizo un recorrido por la Unidad desde una mirada de la diversidad en la generación de redes colaborativas, pudiendo analizar a los distintos actores involucrados y los procesos que se producen tanto interior como exteriormente en las redes.

RAMO: GESTIÓN Y REDES SOCIALES

UNIDAD III

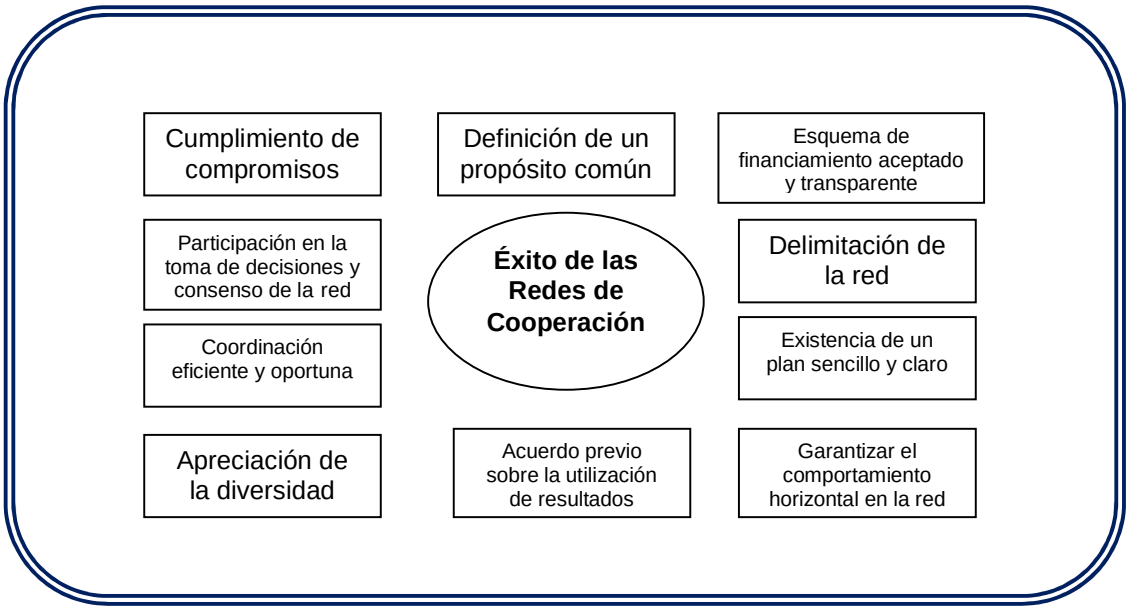
GESTIÓN DE REDES

GESTIÓN DE REDES

Las redes se desenvuelven en un contexto de permanente cambio e incertidumbre. La conducción de las redes se produce de manera autónoma, con un espacio de negociación entre los distintos actores que las componen. Se propone que para una conducción exitosa de las redes deben producirse las siguientes condiciones:

- "***Garantizar el acceso equitativo a la información.***
- ***Activar selectivamente los actores y recursos.***
- ***Fomentar el flujo de información.***
- ***Limitar los costos de la interacción.***
- ***Apoyar la interconectividad entre los actores.***
- ***Buscar el compromiso de los participantes.***
- ***Prestar oportuna atención a los aspectos políticos e institucionales.***
- ***Velar por la calidad y la apertura de la interacción***"[1]

Según Zimmermann en su texto Redes Sociales: caminos y herramientas[2], deben existir diez condiciones para el éxito de las redes de cooperación, las cuales se presentan en el siguiente diagrama:



[1] Zimmermann, Arthur: "La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas", Editorial Abya Yala, 2004. Pág. 192
[2] Ídem.

A continuación se expone una experiencia de la comuna de Bulnes, Región del Bío Bío desarrollada entre los años 2006-2008, en donde se coordinaron instituciones de los tres sectores para la articulación de una red de fomento, lo que dice relación con los aspectos abordados anteriormente respecto del éxito en las redes colaborativas:

"Creación Dpto. Desarrollo Económico Local

Descripción de la experiencia

La iniciativa busca coordinar acciones entre instituciones para evitar que todos desarrollen "mas de lo mismo", y lograr que los recursos (siempre escasos) puedan potenciarse. Es así como la generación de convenios y acuerdos con otras instituciones facilitan la satisfacción las demandas de los microempresarios (urbanos y/o rurales). Por otra parte la participación de los privados es relevante, por lo que convenios de cooperación (de acciones) también vienen en apoyar a quienes lo necesitan (clientes).

Objetivo General
Crear el Dpto. D.E.L. que permita permanentemente definir y fortalecer la capacidad de gestión de la organización municipal en su rol de promotor, facilitador y orientador del desarrollo económico comunal para la eficiente y eficaz articulación de recursos a través de Proyectos o Programas.

Objetivos Específicos
Diagnosticar la organización municipal desde su estructura, estrategias, y capacidad del recurso humano existente de manera de determinar las formas de efectuar labores de Desarrollo Económico en la comuna de Bulnes.

Fortalecer la capacidad de planificación, organización, administración interna, y prestación de servicios de la unidad responsable de fomento productivo comunal.

Articular los recursos de inversión, planes, programas, proyectos e instrumentos del ámbito económico y productivo a nivel comunal y local.

Estrategia

La estrategia utilizada nace en pensar que se debería contratar una consultoría externa para orientar todas las ideas que el municipio tenía en relación al fomento productivo. Dentro de los temas trabajados se encuentran tres Líneas de Acción: 1) El desarrollo de un Programa de Fortalecimiento Municipal donde se definió la misión del municipio en los temas de DEL logrando establecer un marco regulador de acciones; Capacitación de Personal Municipal para que adopte y adapte sus acciones con el tema de DEL; creación

de indicadores de Gestión Municipal; Definir plan de trabajo y descripción de políticas municipales en relación al DEL.
2) Desarrollo de Estrategia de Gestión para la concertación de actores de Desarrollo Económico Local, donde se Identifico los actores relevantes en el desarrollo económicos de la comuna, crear instancias de dialogo con los actores en relación con los intereses y responsabilidades, proponer acciones e iniciativas para facilitar el diálogo entre actores público y privados.
3) Elaborar un Plan de Desarrollo Económico Local (PEDE) para la comuna de Bulines, el que deberá ser utilizado por el municipio como un instrumento más de Planificación.

Todas estas acciones e ideas se definieron a partir de la necesidad de incorporar al municipio como un actor más participativo en el desarrollo comunal desde el punto de vista de los recursos, como también en la toma de decisiones concertada. Para ello, el apoyo político al interior del municipio (Alcalde y Concejo Municipal) es muy necesario, como también el Comité técnico Municipal.

Metodología

La metodología de trabajo se baso en capacitaciones intermunicipal con funcionarios, con capacitaciones y talleres de trabajo con actores relevantes de la comuna. Se efectuó Diagnostico organizacional donde se conoció las funciones de los funcionarios municipales en torno al Fomento Productivo. Se realizo un Perfil Económico Productivo de la comuna a través del cual se descubrió que no solo la actividad agropecuaria es la más importante, sino también los Servicios (comercio, industria y profesionales).
Se elaboro el Plan de Desarrollo Económico como instrumento de Planificación, se Elaboro una propuesta en el cambio de la Estructura Municipal en torno al DEL (re-estructuración)
Presentación al Concejo Municipal para su aprobación.
Cambio del reglamento interno del Municipio, en donde un nuevo Dpto. se incorporara a la planificación municipal desde sus acciones como en la solicitud de financiamiento (presupuesto municipal).

Resultados/Logros

Se logro la creación del Dpto. de Desarrollo Económico Local de la comuna de Bulnes, debidamente sancionado con Decreto Alcaldicio N1385 de fecha 04 de agosto de 2005
Con ello, se modificó el reglamento interno y el organigrama municipal reagrupando las oficinas relacionadas con el tema. Así también se definieron las funciones. Hoy en día trabajamos 12 funcionarios (2 jefaturas Dpto., 5 Prodesal, 3 Omil, 1 Otec, 1 chofer).

Se logro participar desde dicha fecha en las discusiones de Comité Técnico con derecho a voz y voto (anteriormente no se hacía), lo que da pie también a tener presupuesto propio, el que también se discute en su momento con el Concejo Municipal. Hoy en día el Dpto. cuenta con una ubicación que agrupa a todas las oficinas del Dpto., por lo tanto no están separadas como antes. Se cuenta con movilización propia (camioneta asignada al Dpto.).

El Dpto. DEL de la municipalidad de Bulnes es ejecutor directo de Proyectos con Convenios con otras instituciones (Fosis, Mineduc, Sence, Indap)

Un tercer logro, a partir de la creación del Dpto., es la actualización del Plan de Desarrollo Económico, mediante convenio con el Gobierno regional, el que se incorporo como contrato anexo al Pladeco. Con esta instancia se permite la incorporación de nuevas actividades que el municipio desarrolla, al alero de un instrumento de planificación valido, y que en el futuro se asocia al presupuesto.

Impacto

- Presupuesto propio
- Tener un interlocutor identificable desde el municipio hacia el mundo privado o hacia otras instituciones.
- Ejecución de proyectos
- Estructura municipal reconocida por el resto de los funcionarios municipales, lo que ayuda en la gestión administrativa.
- Personal calificado y capacitado en cada área de trabajo.

Contribución específica de esta experiencia en la lógica del Desarrollo Territorial

Dentro del trabajo de un Territorio se suman día a día diferentes actores, lo que dificulta cada vez más la posibilidad de trabajo efectivo. (Es mas fácil hablar y acordar con una persona que con muchos). En este contacto, el Municipio busca participar de forma más presencial en todas las instancias, donde se reconoce el Dpto. DEL como un interlocutor válido para los acuerdos.
Por otra parte, la concertación de funciones ligadas al fomento productivo (OTEC, OMIL, Prodesal, Microempresa) permite mayor eficiencia en las nuevas responsabilidades que día a día se incorporan a los municipios.
Mas específicamente, la gran contribución de este trabajo hacia la gente, muestra la voluntad del municipio en la mejora de las acciones, en la respuesta oportuna, y porque no decir, en la voluntad política del Alcalde hacia el desarrollo de temas que antes los municipios no formaban parte.

Articulación de Actores

Cooperación intersectorial (publico-publico)
Cooperación público-privada
Cooperación sociedad civil-privada
Cooperación internivel (Región-provincia-comuna)

Síntesis Final

A partir de toda la problemática existente en la mayoría de los municipios en los temas sociales, se observo la importancia de potenciar los temas de fomento productivo. Esto significo que la encargada de la oficina de aquel entonces y el administrador municipal pusieran en funcionamiento la idea de contar con recursos propios, que administrativamente no dependieran de Dideco ni de Secplan, y que los usuarios identificaran un lugar donde tratar temas diferentes dentro del municipio. Se propuso entonces abordar desde la consultoría externa que arrojo propuesta de reestructuración.

Desarrollo Desafíos de entendimiento al interior del Municipio, desafíos en una administración interna nueva. Desafíos Políticos entendiéndose buscar el bien de la comunidad con mayores esfuerzos.
La toma de decisiones de temas no comunes para un municipio fue compleja de entender en la puesta en marcha.

Estado Actual Hoy en día el Dpto. DEL de la Municipalidad de Bulnes ya lleva 3 años en funcionamiento, con aplicación del PEDE, y las proyecciones ya se han visto desde la actualización e incorporación de dicho Plan dentro del Pladeco. Hoy en día el Dpto. DEL ha realizado un gran esfuerzo junto a la Otec, ya que se ha logrado la Certificación ISO 9001 NCH 2728”[3].

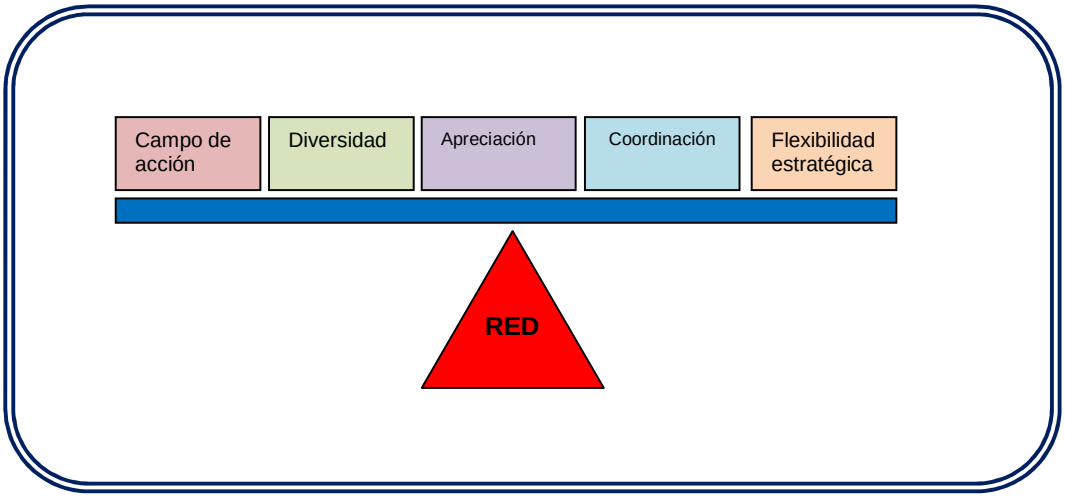
[3] Texto disponible en línea http://www.territoriochile.cl/1516/article-76164.html (visitado el 23-09-2013)

Existen procesos que se deben asegurar para lograr la coordinación en las redes de colaboración. La interdependencia y la interacción son procesos necesarios para que la red funcione; al respecto, es posible señalar cada actor depende de otro en la red y viceversa y, también, la conducción de la red es posible gracias a la estrategia de todos los actores coordinados, dado que la red tiene una naturaleza multi - céntrica.

Las redes requieren de tres tipos de interdependencia:

- "La coordinación siempre se inicia como negociación entre los actores que asumen la misma posición en la red.
- La negociación puede llegar a la conclusión de que un actor o un grupo de actores asume la coordinación; la red corre el riesgo de bloquear su futuro camino, si un actor se impone verticalmente por su protagonismo, autoridad legal o poder financiero.
- La coordinación debe ser ejercida horizontalmente por un organismo designado (compuesto por uno o más actores), que no se coloca por encima de los demás miembros y que facilita la comunicación horizontal entre los actores"[4].

Junto con la interdependencia, un proceso importante al interior de la redes de cooperación es el establecimiento de canales de comunicación, lo cual incide en el desarrollo de valores y objetivos comunes entre sus miembros, fortaleciendo la interdependencia. Esto permite además, mantener un equilibrio de la red a través de cinco dimensiones[5]:



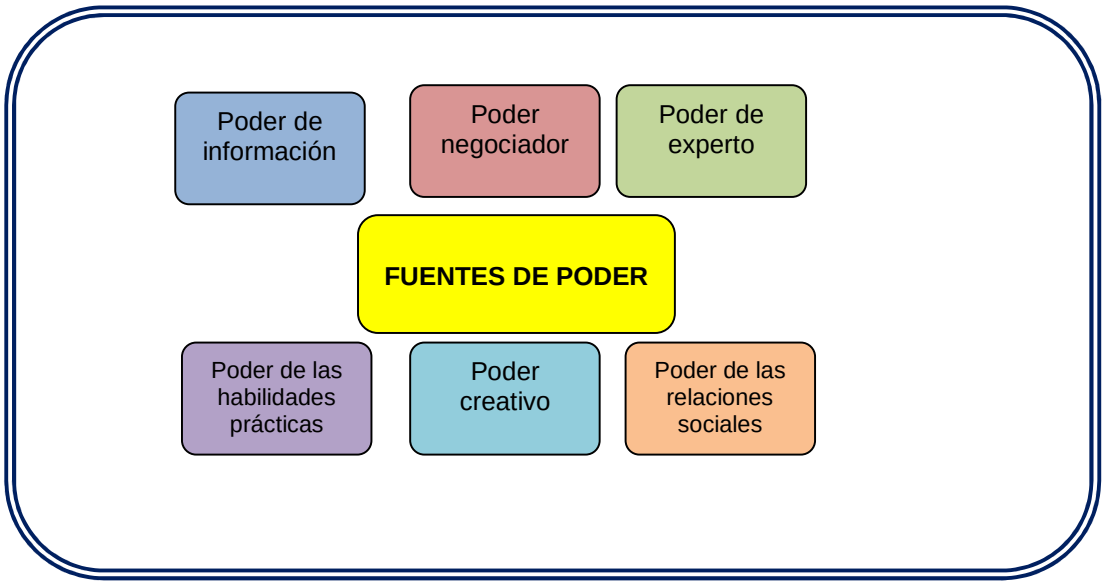
[4] Ídem. Pág. 195
[5] Ídem.

Las redes así como están compuestas por actores, también presentan algunas reglas internas implícitas para su funcionamiento, las cuales son acordadas temporalmente por los sujetos que las integran, a modo general, se puede señalar que algunas de las reglas que se acuerdan son: de entrada y salida; posición relativa de los actores; interacción; toma de decisiones; implementación de las acciones acordadas. Esto permite ordenar el funcionamiento interno de la red.

Respecto de las ***reglas de entrada y salida***, es preciso mencionar que éstas permiten determinar "*cuáles actores toman parte en el juego de la red, y excluyen o incluyen la afiliación de actores. Ellos mismos crean los estímulos para afiliarse y mantenerse en la red y definen las reglas de entrada y salida*"[6]

En relación a las ***reglas de posición***, se destaca que éstas "*se refieren al poder que los actores tienen y aplican dentro de la red. El poder se deriva de su acceso a recursos, capacidad de comunicación, fuerza convocatoria, capacidad temática y de otras fuentes de poder. Las reglas de posición refuerzan o equilibran el poder en los actores*"[7]

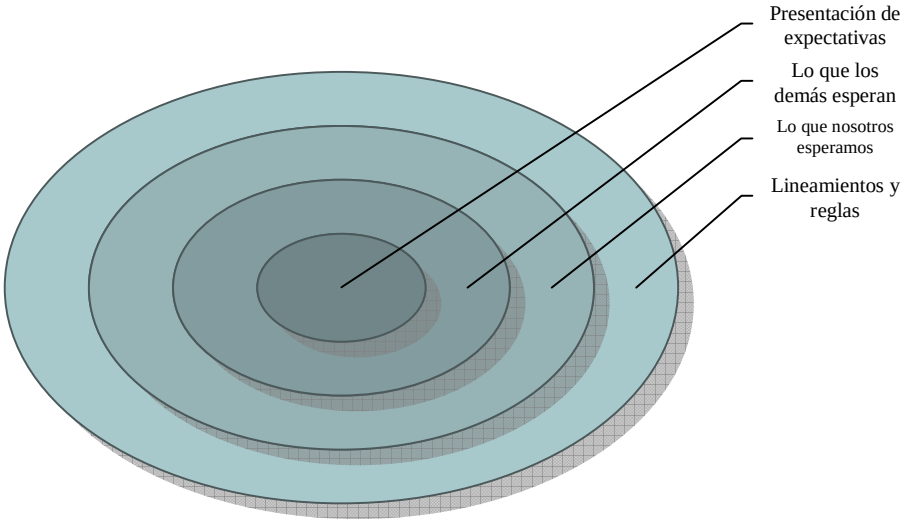
En cuanto al poder al interior de la red, se puede mencionar que existen distintas fuentes que atribuyen poder a los actores, las cuales refuerzan o pueden debilitarlo. El siguiente diagrama[8] muestra las distintas fuentes de poder que asignan posición a los actores en la red:



[6] Ídem. Pág. 208
[7] Ídem. Pág. 209
[8] Adaptado de Zimmermann, 2004

- El poder de información se refiere a aquella capacidad de los sujetos de controlar el flujo de información y definir qué se informa a los demás actores.
- El poder negociador es aquella capacidad para comprender ciertos hechos y con ello persuadir a otros con el fin de imponer intereses personales.
- El poder experto corresponde al conocimiento específico en un área que otros sujetos no poseen, responde a certificaciones y estudios formales.
- En cuanto al poder de las habilidades prácticas se relaciona con el "hacer" y el aprendizaje que se deriva de ese actuar.
- Respecto del poder creativo es posible señalar que se asocia a la iniciativa de desarrollar nuevas acciones con el fin de modificar la perspectiva.
- Finalmente, el poder de las relaciones sociales es aquel que se deriva de la pertenencia a un grupo social y que es avalado u otorgado por quienes tiene poder en ese círculo.

Se han mencionado también las ***reglas de interacción***, las cuales permiten estructurar el intercambio entre los actores, la importancia de estas reglas es que "*son las medidas y oportunidades para crear confianza mutua entre los actores (…), afectan las posibilidades de la evolución de la red*"[9]. En estas reglas de interacción se definen los roles que deberá desempeñar cada actor, los cuales son negociables, esto según las expectativas de los mismos; a través de las reglas de interacción es posible conocer lo que los demás esperan de un determinado actor y que espera éste de los demás, permitiendo clarificar los roles que ejerce cada sujeto. A continuación se presenta un diagrama de seguimiento de procesos en torno a la clarificación de roles:

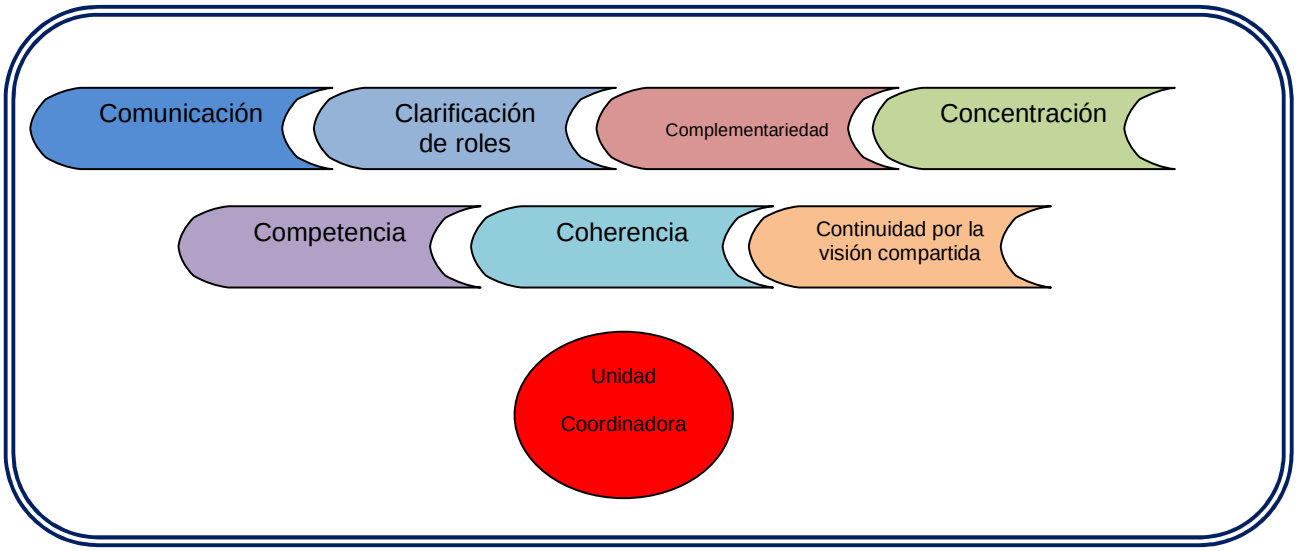


[9] Ídem. Pág. 211

En cuanto a las ***reglas de toma de decisiones***, es posible señalar que "*estas reglas son una garantía de una repartición transparente de los beneficios en relación con lo invertido. Las reglas de la toma de decisión se refieren a las cuatro reglas básicas de la teoría de juegos: no coordinación o decisión unilateral (…), negociación o decisión unánime (…), acuerdo mayoritario o decisión por mayoría de votos (…), decisión unilateral y jerárquica*"[10]

Finalmente, haciendo referencia a las reglas de implementación, las cuales comienzan a regir una vez que las decisiones han sido tomadas. Las reglas de implementación "*determinan las responsabilidades y la participación para llevar a cabo las actividades acordadas; también los beneficios y sanciones relacionados con el cumplimiento*"[11]

La gestión de redes de cooperación se estructura a través de las reglas anteriormente señaladas, además de la unidad de coordinación, la cual conduce la red hacia los objetivos propuestos por los actores de ésta. La unidad de coordinación abarca las siguientes actividades claves[12] con el fin de conducir la red:



A continuación se presentan ejemplos de la conformación de una Red de Cooperación y la forma en que se estructura de acuerdo a los aspectos abordados anteriormente:

[10] Ídem. Pág. 213
[11] Ídem.
[12] Adaptado de Zimmermann 2004, Pág. 214.

Ejemplo de la Red Latinoamericana de Recicladores

"La Red Latinoamericana de Recicladores, Red Lacre, es una organización representativa e integradora de los movimientos laborales que agrupan a los recicladores de los países de la región. La Red tiene como misión mejorar las condiciones laborales de los recicladores de base y propiciar el diálogo entre los países para intercambiar experiencias, diseñar acciones y ejecutarlas.

La Red está integrada por 15 países y su administración depende de tres secretarias sectoriales (de Operaciones, de Asuntos Internacionales y de Comunicaciones).

Colombia tiene el primer antecedente de organización formal de la población Recicladora con organizaciones que cumplen 35 años de fundadas y también las primeras acciones de articulación nacional y regional del continente.

En otros países el fenómeno igualmente ha estado presente y los procesos de organización también, al punto en que países como Brasil ha consolidado más rápidamente una política de reconocimiento y de organización que debería ser ejemplo para el resto del mundo.

He aquí algunas de las fechas de reuniones y eventos en procura del reconocimiento y la inclusión social y económica:

- *1990: Asamblea Nacional de la constitución de la Asociación Nacional de Recicladores –ANR, con 40 grupos de 9 Regionales en Colombia.*
- *1993: Primer Congreso de carácter internacional desarrollado en Colombia y organizado por la Asociación de Recicladores de Bogotá, que contó con la participación de Recicladores de México y Perú.*
- *2003: Primer Congreso Latinoamericano de Catadores, desarrollado en Caxias do Sul, Brasil y organizado por el Movimiento Nacional de Catadores MNCR, con la participación de delegaciones de recicladores de Argentina y Uruguay y técnicos de España, Francia, Canadá y México. Ver carta Caxias.*
- *2003: Primer Encuentro de Recuperadores Urbanos desarrollado en Buenos Aires, Argentina y organizado por el Programa de Recuperadores Urbanos PRU del Gobierno de Buenos Aires; con la participación de delegaciones de Chile, Colombia y Brasil.*
- *2004: 4to Foro Lixo & Ciudadanía, desarrollado en Belho Horizonte, Brasil y organizado por ASMARE, MNCR y otros, contó con la participación de delegaciones de Argentina y Uruguay, y ha venido ampliando en los últimos Foros Desarrollados (2005, 2006, 2007) la participación a delegaciones de India, y resto de Latinoamérica.*

• 2005: 2do Congreso Latinoamericano de Catadores, desarrollado en Sao Leopoldo, Brasil y organizado por el Movimiento Nacional de Catadores MNCR, el cual contó con la participación de delegaciones de Argentina, Chile, Colombia y Uruguay. Ver Carta San Leopoldo.
• 2005: 1er Reunión de Articulación Latinoamericana en Porto Alegre, Brasil, post 2do Congreso Latinoamericano, y con incipientes anhelos de conformación de la Red Latinoamericana.
• 2005: 2da Reunión de articulación Latinoamericana en Buenos Aires, con la participación de delegaciones de Argentina, Brasil. Colombia, Uruguay y Chile.
• 2006: Encuentro en Puna, India, organizado por el Sindicato de Recicladoras KKKPK (KAGAD KACH KASHTAKARI PANCHAYAT), tendiente a la conformación de un movimiento de Recicladores de India, y contó con la presentación de la experiencia de la articulación Latinoamericana incipiente.
• 2006-2007: Diversas reuniones presenciales y virtuales de articulaciones globales para la preparación de un 1er Congreso Mundial de Recicladores y un 3er Congreso Latinoamericano: Conformación del Comité de organización Internacional, Comité Local Bogotá y Comité de Presupuesto.

La estructura de la Red Latinoamericana de Recicladores cuenta con tres secretarías:

-Secretaría de Comunicaciones: Responsable República Dominicana, Asociación de Recicladores del Eco Parque de Rafey.
-Secretaría de Operaciones y Gestión de Recursos: Responsable Nicaragua, RED NICA.
-Secretaría de Agenda Internacional: Responsable Uruguay, Ucrus y Reciclar.

Cada una funciona por un tiempo determinado en un país miembro de la Red.
Las acciones de las secretarías permiten monitorear los planes de trabajo anual, privilegiar los intercambios de experiencia entre los países miembros, coordinar actividades en la región, gestionar recursos para el logro de los objetivos y la realización autónoma como comunidad, además de organizar a los países miembros en torno a un objetivo, crear una red de información y abrir los espacios para integrar el reciclaje en la agenda de la opinión pública.

En la actualidad son 15 los países que integran la Red Latinoamericana de Recicladores. Ellos le dan sentido a la Red y a la vez, les permite trabajar mancomunadamente sus necesidades, preocupaciones y así desarrollar acciones en conjunto a favor de los recicladores de base: Colombia, Uruguay, Brasil, Perú, Chile, Argentina, Costa Rica, Puerto Rico, Paraguay, Bolivia, Nicaragua, Ecuador, Panamá, Guatemala, Venezuela, República Dominicana"[13].

[13] Texto disponible en línea: http://redrecicladores.net/es/paises-integrantes (visitado el 09-10-2013)

El ejemplo que se presenta a continuación es una noticia referente a cómo se organizan los pescadores artesanales con el fin de articular acciones para la consecución de objetivos comunes:

"Con medio millar de dirigentes se realizó Encuentro Regional de Pescadores Artesanales de la región de Los Lagos.

Elaborar los lineamientos para construir desde las bases una Estrategia de Desarrollo Regional para la Pesca Artesanal que sirva de hoja ruta al futuro Gobierno y Consejo Regional, fue el propósito del Encuentro Regional de Pescadores Artesanales de la región de Los Lagos, invitación realizada por la AG Demersales de la Zona Austral en conjunto con Conapach, Prodelmar, Coopermontt y las Federaciones de Hualaihue, Carretera Austral, Palena, El Pacífico de Estaquilla, Aguas Azules de Calbuco y numerosos sindicatos de base de la región.

"Este encuentro es el resultado de un trabajo que venimos haciendo de hace aproximadamente dos meses, a partir de la creación de la mesa regional, creemos que a eso se debe la cantidad de gente que vino y lo agradecemos. Por supuesto que hay que destacar que se hizo un llamado solo a dirigentes, vale decir que si hiciéramos un llamado a los pescadores tendríamos que buscar un lugar más grande para recibirlos a todos. Eso nos deja satisfechos porque es señal de que el trabajo se está haciendo bien", sostuvo Rodrigo Aguilar, presidente de la AG Demersales de Puerto Montt.

por su parte, Zoila Bustamante, presidenta de Conapach señaló que "si esta no es una muestra de unidad y de poder de convocatoria no sé qué palabra podríamos usar para definir lo que sucedió acá en Puerto Montt. Es necesario que de una vez por todas las autoridades consideren a los pescadores artesanales demersales, bentónicos y pelágicos como actores relevantes dentro de la economía regional y colaboren para potenciar nuestra actividad".

"Tuvimos la presencia de los diputados Patricio Vallespín, Carlos Recondo y Fidel Espinoza, como también la presencia del candidato a senador Rabindranath Quinteros, que demuestra la transversalidad del trabajo que realizan las organizaciones de pescadores artesanales y el reconocimiento a nuestra gestión en el parlamento, con las distintas iniciativas legales en materia pesquera", señaló Aguilar.

Del mismo modo, Bustamante hizo un llamado a las autoridades a trabajar en los temas planteados en la reunión e incluidos en la agenda regional, como reconocer y potenciar el liderazgo de la región en desembarques para consumo humano directo, en nuestra contribución a la seguridad alimentaria del país.

Dentro de las líneas de trabajo regional se propuso impulsar un nuevo plan de inversión en infraestructura portuaria para 10 caletas sin infraestructura portuaria y la entrega en concesión de las 10 ya construidas y hoy obstaculizadas por el ministerio de obras

públicas al declararlas de conectividad, la asignación de las cuotas de congrio dorado a la flota de menor tamaño, la implementación del programa de investigación del descarte en las pesquerías Demersales, la protección del sector alguero ante eventos ambientales y de mercado, la implementación de los planes de manejo bentónico y el apoyo a las iniciativas de comercialización en el mercado regional y nacional que llevan adelante los pescadores artesanales y sus organizaciones.

También se refirió a lo que se espera de la ley que crea el Instituto de Desarrollo de la Pesca Artesanal, IDEPA, sobre todo al otorgamiento de créditos blandos a los pescadores artesanales en caso de crisis, a semejanza de lo que hoy es el INDAP para sector agrícola, la creación de oficinas locales con extensionistas pesqueros y la creación de consejos asesores integrados por representantes de la pesca artesanal.

En otro orden de cosas, se insistió en la necesidad de elegir democráticamente a los representantes de la pesca artesanal en la Fundación Chinquihue, ya que los que están llevan años usufructuando de una organización que pertenece a todos los pescadores de la región"[14].

1. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS REDES SOCIALES

Es necesario el cambio en las redes por cuanto sus componentes son dinámicos: el entorno y los actores. Por lo anterior, la capacidad de planificar a más largo plazo resulta muy limitada en la coordinación de redes y, es preciso, considerar el cambio en los arreglos organizacionales como algo fundamental en el proceso.

El cambio organizacional en las redes se enfoca en el dinamismo de las relaciones entre los actores, por lo tanto su centro del cambio son las interacciones y procesos comunicacionales que ocurren al interior de la red. Por ello, no es posible establecer instrumentos estáticos, ya que la realidad es cambiante y no se puede dominar absolutamente.

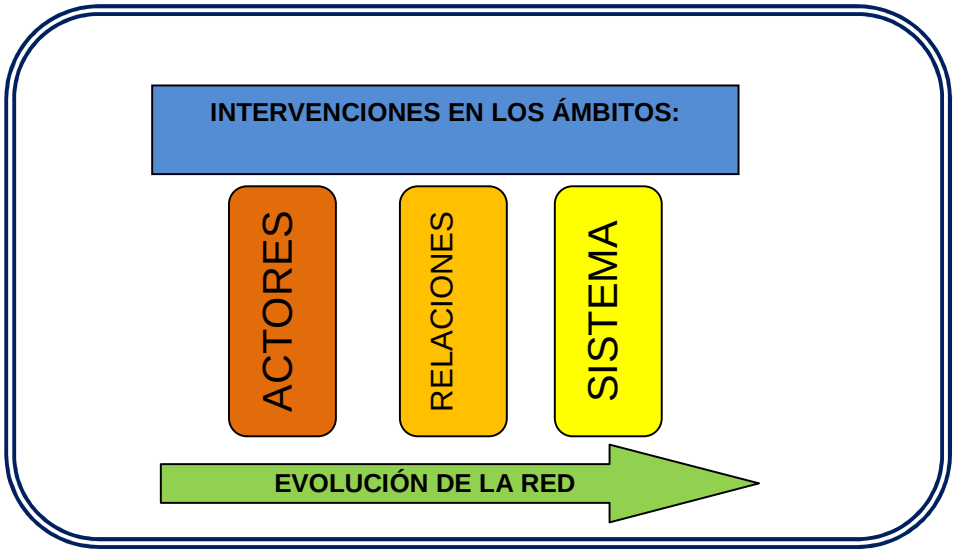
Considerando que el cambio es un proceso dinámico en las organizaciones requiere de un monitoreo y flexibilidad constante para ir adecuando los procesos de la organización o red al dinamismo de la realidad. La planificación debe orientarse desde la situación inicial a la imagen objetivo considerando estos factores dinámicos del cambio organizacional, el cual involucra a todos los componentes de la red y también al entorno que rodea a la red; esto implica una redefinición de roles, funciones, vínculos, plazos, etc. Este cambio en las organizaciones es imprevisible, ya que depende de múltiples factores, tanto internos como externos a la red: el entorno macro-social, la economía, los actores, las interacciones, las jerarquías, entre otros.

[14] Texto disponible en línea: http://www.conapach.cl/home/detalle_noticia.php?id=607

Es importante tener en consideración que las redes están conformadas por sujetos, que interactúan entre sí y que generan sus propias estructuras de funcionamiento, por lo cual los responsables de los cambios organizacionales son los propios sujetos que componen la red de cooperación. Al respecto Zimmermann señala que cuando los cambios son intencionados por los sujetos existen tres posibilidades para intervenir en el equilibrio de esta informalidad estructurada que es la red:

- "***La intervención en un actor trata de cambiar el comportamiento, el desempeño y la capacidad de cooperación con otros actores.***
- ***La intervención en las relaciones entre los actores puede facilitar los contactos, el flujo de información, el intercambio de conocimiento, la coordinación y la co-producción.***
- ***La intervención en el sistema normativo institucional de la red; esta última intervención trata de impulsar y facilitar un proceso de negociación que llevaría a los actores a acuerdos viables sobre nuevas normas y reglas; estas normas y reglas pueden dirigirse más hacia una estructuración marcada de la red o más hacia el fomento de los procesos informales de la red***"[15]

Lo anteriormente expuesto, respecto de las intervenciones para el cambio en las organizaciones, se podría resumir en el siguiente esquema:



[15] Zimmermann, Arthur: "La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas", Editorial Abya Yala, 2004. Pág. 222

Se debe decidir prioritariamente los ámbitos en que se van a realizar los cambios, destacando que éstos deben ser paulatinos, por lo tanto se considera que es un *proceso de cambio*, el cual está compuesto por *proyectos de cambio* que se enfocan en cada ámbito (actores, relaciones, sistema). Los proyectos de cambio apuntan al logro del proceso de cambio, por lo que sus objetivos y metas son cortos y de menor alcance, ya que constituyen acercamientos sucesivos para el cumplimiento del proceso de cambio. Se propone que los proyectos de cambio sean de entre seis y doce meses.

1.1 El proceso de cambio

El proceso de cambio constituye una transformación a la forma de funcionamiento existente en la red. Para elaborar el proceso de cambio, los actores que conforman la red deben vivenciar el "darse cuenta" de la necesidad del cambio, a partir de la situación actual de la organización o red. Para lo anterior es necesario reflexionar en torno a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, quiénes están motivados al cambio, las alianzas existentes, los obstaculizadores internos y externos del cambio, las capacidades para implementar el plan de cambio.

El proceso de cambio es la directriz que permite orientar las modificaciones a la estructura organizacional que establecen los actores, tomando en cuenta las distintas dimensiones que componen la red; para ello es preciso considerar en la formulación del proceso de cambio que es necesario modificar, que se puede mantener, que no satisface a los actores de la organización, cuál es la imagen objetivo que se pretende cambiar, quiénes deben participar para llevar a cabo el proceso de cambio, que capacidades se necesitan para implementarlo.

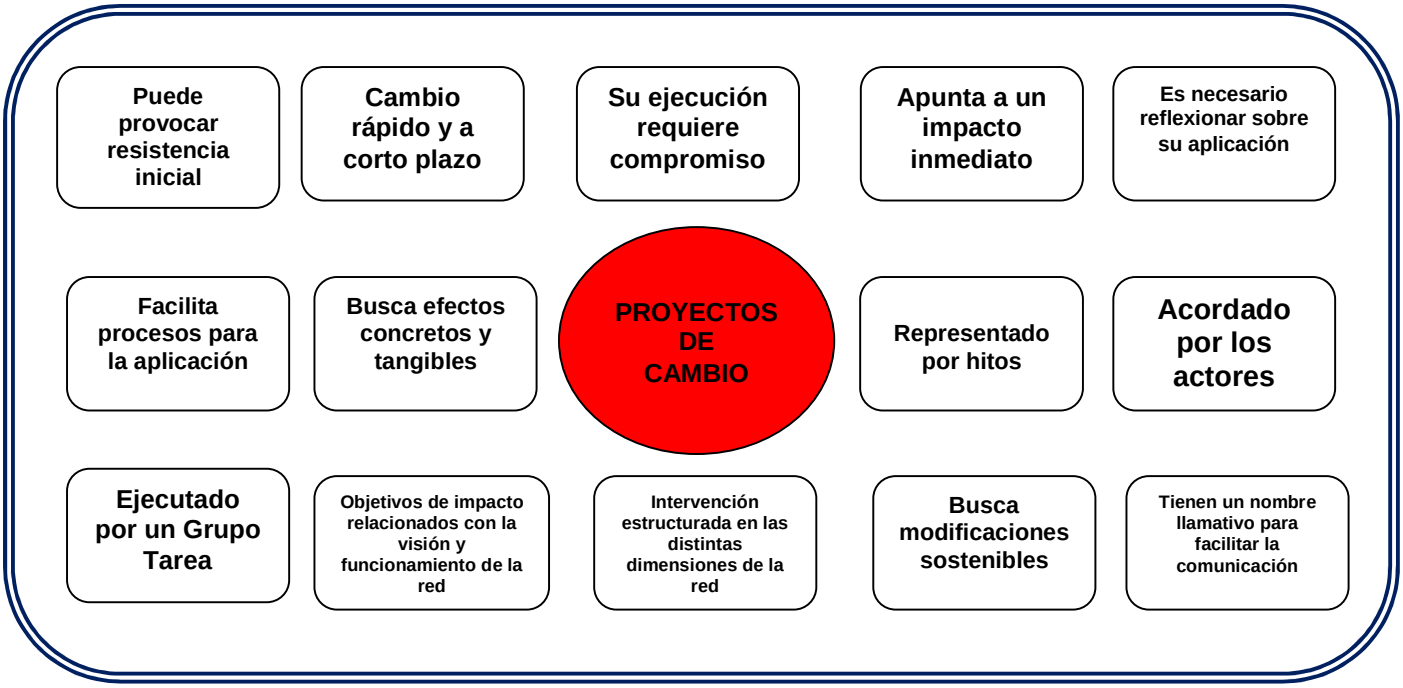
Además de lo anterior, un proceso de cambio requiere de la definición de hitos importantes que van a ir marcando las pautas de cumplimiento de los objetivos propuestos, ya que el proceso de cambio no requiere de un plan estructurado, sino que estas etapas o hitos son los que cobran especial relevancia para ir evaluando el cumplimiento en el logro de los cambios, que se deben traducir en productos concretos de cambio.

1.2 Los Proyectos de cambio

Como se mencionó en párrafos anteriores, un proceso de cambio está compuesto por proyectos de cambio, que son las herramientas que permitirán conducir el plan de cambio de mayor magnitud. Al ser proyectos de envergadura menor, permiten ir anticipando medidas correctivas en caso de haber seleccionado de manera inadecuada las estrategias para el logro de los objetivos de cambio.

Los proyectos de cambio sirven para ir cuantificando los logros del proceso de cambio a más corto plazo, con el fin de conseguir los cambios sustentables en el largo

plazo. Las principales características de los proyectos de cambio se representan en el siguiente diagrama[16]:



Una vez definidos los proyectos de cambio, se requiere para su ejecución la creación de *grupos tarea*, los cuales tendrán la responsabilidad de ejecutar el proyecto y mantener una comunicación adecuada con el resto de la red, informando el estado de avance de los proyectos de cambio. Lo ideal es que los grupos tarea estén conformados por distintos estamentos de la red, con el fin de combinar conocimientos, experticias y funciones; también se debe incluir tanto a los actores pro-cambio como a los obstaculizadores del mismo, es decir, los que tienden a unificar y los que son divisores. Los grupos tarea tendrán la facultad de poder tomar decisiones respecto del curso del proyecto de cambio.

1.3 El proceso de cambio en las redes

El proceso de cambio en las redes de cooperación o sistemas socio-técnicos se desarrolla por fases, Kurt Lewin citado en Zimmermann 2004 señala que "*los procesos de cambio en sistemas como las redes se desarrollan por fases, que necesitan por parte de los actores diferentes actitudes y tipos de intervenciones a lo largo del camino, para*

[16] Adaptado de Zimmermann, Arthur: "La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas", Editorial Abya Yala, 2004

finalmente reencontrar un nuevo equilibrio de la informalidad estructurada de la red" [17]. Al respecto, se proponen tres fases[18] del proyecto de cambio que también afecta al proceso de cambio:

Descongelación →	Preparación para el cambio	• Diagnóstico • Acuerdo • Info fría y caliente • Diferentes percepciones
Movimiento →	Realizar el cambio	• Rapidez • Resultados visibles a corto plazo • Monitoreo del proceso
Recongelación →	Estabilizar la nueva situación	• Acuerdo de los logros • Identificación con los logros • Nueva rutina

Esta forma de entender el proceso de cambio a través de las tres fases, permite identificar errores comunes que se pueden cometer en la ejecución de los proyectos de cambio en las redes, se proponen seis errores:

- "Un primer error que cometen con especial frecuencia, tanto los entusiastas del cambio como los reflexivos planificadores, es empezar directamente con la fase de cambio (…).
- El segundo error consiste en la falta de visión. Los actores necesitan una visión positiva del futuro que está compartida para ellos. Esta visión debe ser clara, breve, imaginativa y comprensible para que motive y atraiga a los actores (…).
- Un tercer error consiste en intentar cambiarlo todo de una vez, y apostar por una sola carta (…) Por tanto es aconsejable repartir el proceso de cambio en pedazos

[17] Ídem. Pág. 228
[18] Adaptado de Zimmermann, Arthur: "La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas", Editorial Abya Yala, 2004. Págs. 229 y 230.

de proyectos de cambio (…). El cambio sólo se implementa con flexibilidad como proceso interactivo de intervención, reflexión y ajustes (…).

- La cuarta trampa es la imposición con fuerza. Cuanto mayor es la urgencia de un cambio, más incómoda, incluso molesta resulta la resistencia (…). Un requisito básico para el éxito de los procesos del cambio es, pues, abordar la resistencia de forma constructiva e incluso aprender de ella para conducir el cambio.
- Un quinto error reside en la actitud de un actor protagonista que trata de jugar todos los papeles de un agente de cambio omnipresente y superdotado. El cambio se apoya en los actores en función de la fase. Los procesos exitosos requieren una masa crítica de actores y personas dispuestas al cambio (…).
- Un sexto error consiste en el éxito temprano, que se convierte en ceguera frente a las turbulencias en toda la fase transitoria: el entusiasmo no deja ver las nuevas fuerzas de resistencia que, tarde o temprano, surgen en el transcurso del cambio o al fin del cambio (…)"[19]

A continuación se presenta un artículo que orienta el análisis de la gestión del cambio en las organizaciones y en sistemas socio-técnicos como lo son las redes:

Cómo enfrentar los cambios en las organizaciones

"El mundo cambia y por lo tanto también el Tercer Sector, por ello, en los últimos años todas las ONG nos hemos visto obligadas a introducir nuevos conceptos organizacionales y con ellos cambios en nuestras entidades. No temas al cambio, aprende de él y aprovecha sus oportunidades.

Gestionar los cambios es uno de los retos de organizaciones y personas. Estas últimas, además de acompañar a sus entidades en los procesos de cambio, deben ser también agentes de cambio, coordinando y poniendo en marcha los procesos de cambio e innovación en las entidades. Estas transformaciones no pueden ser impuestas desde arriba, si no que deben formar parte de un proyecto conjunto, un trabajo en equipo en el que fluya la comunicación y cada uno tenga su papel dentro de dicho cambio.

Cada entidad deberá elegir una estrategia de cambio distinta dependiendo de su contexto, misión, visión, valores y objetivos. Pero, ¿cómo implantar esa estrategia de cambio? Existen distintos modelos, pero lo más fácil es recorrer el camino superando diferentes etapas:

[19] Zimmermann, Arthur: "La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas", Editorial Abya Yala, 2004. Pág. 230.

Primera etapa: Define tus objetivos

Lo primero que hay que hacer es determinar qué objetivos se quieren lograr con la estrategia de cambio. Para poder definir bien dichos objetivos es importante tener en cuenta:

**La prioridad: el nivel de importancia de cada objetivo*

**Criterios de medición/evaluación: hay que definir objetivos medibles*

**Nivel de consecución: hay que definir estándares para saber en qué grado se ha logrado o no el éxito*

Segunda etapa: Sé innovador

Diseña la estrategia de forma innovadora. Esto se suele hacer de dos formas, o bien los niveles superiores de la organización plantean los objetivos de los niveles inferiores, o también se puede hacer al revés, los niveles inferiores son los que plantean las metas de los niveles superiores.

Tercera etapa: Diseña el cambio organizacional

Prepara a tu entidad para el cambio. Si quieres que los cambios tengan sentido y sean exitosos es necesario que prepares a la organización y al equipo para ellos. Hay que implicar, formar y ayudar en la adaptación de las personas. Todo esto debe estar acompañado por la motivación del equipo y la de cada individuo. En este proceso es importante hacer una buena gestión de la comunicación, para que todas las personas tengan información sobre lo que supondrán los nuevos procesos.

Cuarta etapa: Consolida tus procesos de cambio

Cuando por fin logras los cambios que deseabas no puedes olvidarte de consolidarlos. Es importante afianzar las mejoras para poder seguir construyendo, progresando y creciendo sobre ellas.

A lo largo de todo este proceso no olvides la cultura de tu entidad. Los valores y creencias compartidos por todas las personas que conforman la organización pueden ayudar y facilitar todo el proceso de cambio"[20].

[20] Texto disponible en línea http://www.claritas.org/es/etiquetas/osc/como-enfrentar-los-cambios-en-las-organizaciones (visitado el 22-09-2013)

2. LA CONDUCCIÓN DEL CAMBIO

Con el fin de mantener el control del cambio y potenciar la confianza, se debe conducir el proceso de cambio en torno a tres ámbitos: la participación, el manejo consciente de la información y el monitoreo permanente de las acciones interventivas.

2.1 Participación

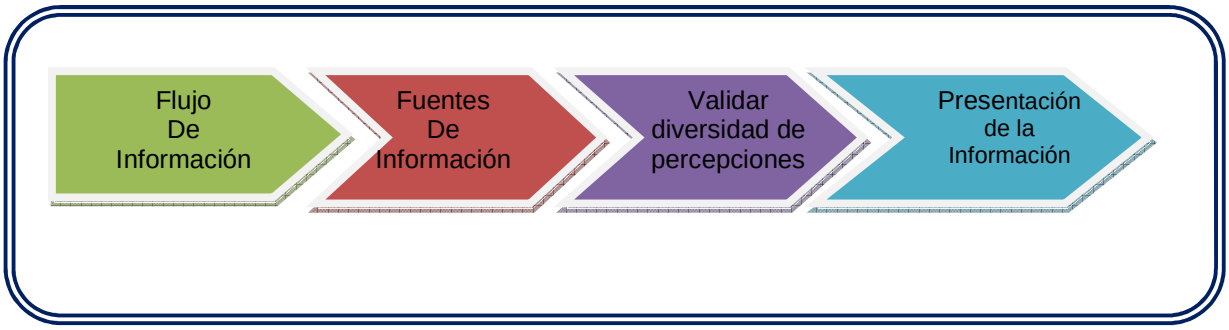
Se ha mencionado que sin los actores no es posible la existencia de las redes y, por ende, no es posible el proceso de cambio; los actores participan y ejecutan el proyecto de cambio para la consecución de los objetivos. Tanto las acciones de los motivadores del cambio como las de los detractores del mismo constituyen participación, es por ello, que se hace necesario observar la dinámica entre ambas fuerzas. El análisis de las distintas fuerzas del cambio permite, según Zimmermann conocer las distintas opiniones respecto de éstas, indicando:

- "*Indica falta de conocimiento y participación de un actor.*
- *Indica huecos de información de los actores.*
- *Revela posiciones ambivalentes, reservas y resistencia muda y abierta.*
- *Indica la carencia de espacios de comunicación.*
- *Dirige la atención a los actores que encarnan la resistencia y qué debemos involucrar especialmente: ofertas a las personas que formulen sus inquietudes, críticas, reservas.*
- *Facilita la conformación de grupos mixtos y heterogéneos.*
- *Proporciona indicios sobre alianzas entre los actores que se refuercen.*
- *Estimula la reflexión sobre las intervenciones en el proceso de cambio.*
- *Sirve como instrumento de monitoreo para seguir y guiar el proceso de cambio*"[21].

2.2 Manejo de la información

El manejo de la información permite un aprendizaje más rápido en las redes. Una red puede adoptar una actitud pasiva o activa, esta última incluye el buen manejo de las tecnologías de la información, con el fin de fomentar el intercambio. En torno al manejo de la información existen varios factores a considerar para adoptar una actitud dinámica en la conducción del cambio en la red:

[21] Zimmermann, Arthur: "La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas", Editorial Abya Yala, 2004. Pág. 233.



2.3 Monitoreo de las intervenciones

Para llevar a cabo un proyecto de cambio es necesaria la implementación de múltiples intervenciones, las cuales son el vínculo con la red y éstas son los elementos tangibles del logro de los objetivos trazados en el proceso de cambio. Es preciso ir monitoreando continuamente no sólo las intervenciones del grupo tarea, sino también aquellos factores externos que inciden en la ejecución de las acciones. En el monitoreo de las intervenciones es necesario considerar cuatro variables que se interrelacionan entre sí:

- "La personalidad de los integrantes del grupo tarea, en términos de valores, aspiraciones, incentivos, manejo de técnicas profesionales y comunicativas.
- La dinámica de la relación entre el grupo tarea y los actores de la red.
- El grado de complejidad de la tarea y la capacidad de análisis del grupo tarea para estructurar y facilitar el proceso.
- El acceso a apoyo externo por parte del grupo tarea"[22]

A continuación se presenta un extracto de la experiencia latinoamericana en torno a la Red Colaborativa de Atención Primaria en Salud, en donde se aplican los tres aspectos abordados para la conducción del cambio en las redes, la participación, manejo de la información y monitoreo de las intervenciones:

[22] Ídem. Pág. 234

Red Colaborativa en Atención Primaria de Salud (APS)

"*Esta es una iniciativa de la Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS), con el apoyo del Ministerio de Salud de Brasil, la Escuela Andaluza de Salud Pública (EASP), y otros socios. Esta Red está destinada al fortalecimiento de los sistemas de salud en la Región de las Américas a través de la incorporación de los principios, valores y elementos de la Estrategia de APS. Su finalidad es acercar el conocimiento a la acción y la acción al conocimiento, mediante el uso de tecnologías de información y la comunicación; con el propósito de coadyuvar a la transformación de los sistemas de salud basados en la APS, en la Región de las Américas.*

Los objetivos de esta Red Colaborativa son:

- *Validar técnica, social y políticamente la estrategia de APS, como eje fundamental para el desarrollo de los sistemas de salud.*
- *Utilizar la estrategia de APS como eje de la cooperación técnica de la OPS/OMS, en la Oficina Sanitaria Panamericana (Secretariado de OPS/OMS) y en los países.*
- *Estimular el aprendizaje a través de la diseminación de procesos e instrumentos de trabajo efectivos (buenas prácticas), relacionados con los temas priorizados por la Red.*
- *Construir puentes entre los distintos actores para compartir conocimiento y experiencias.*
- *Apoyar la formación continua y el desarrollo de competencias de los recursos humanos.*

Uno de los elementos principales de la Red APS es la posibilidad de ser parte de Comunidades de Práctica. La Comunidad de Práctica constituye una herramienta que favorece el aprendizaje colectivo mediante la interacción de diversos actores, en distintos niveles y nos permite la identificación y documentación de experiencias y mapeo del conocimiento en APS, el intercambio de esta información, la participación en grupos de discusión y consultas con miembros de la Comunidad, e identificación de brechas para promover la investigación. El fin último de las Comunidades de Práctica es la resolución de problemas a través del aprendizaje colaborativo.

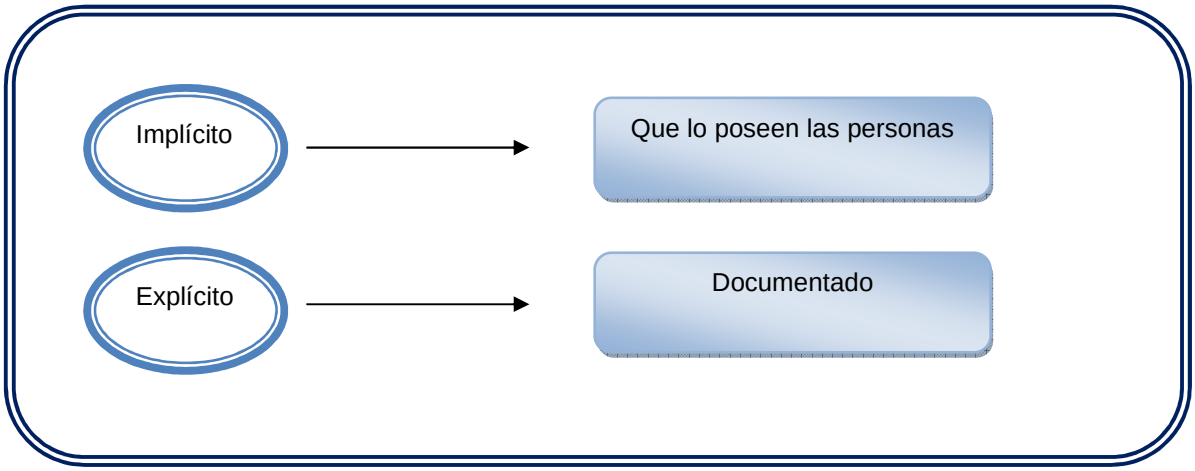
Esta Red Colaborativa se enmarca en el contexto de la estrategia de comunicación eSalud aprobada por el 51o. Consejo Directivo de OPS/OMS. El objetivo de la Estrategia es apoyar la utilización costo-eficaz y segura de las tecnologías de la información y las comunicaciones en salud y/o ámbitos relacionados con ella, con inclusión de los servicios de atención de salud, la vigilancia y la documentación sanitarias, así como la educación, los conocimientos y las investigaciones en materia de salud"[23].

[23] Texto disponible en línea http://ops.opimec.org/que-es/ (visitado el 23-09-2013)

3. LA GESTIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO

Las redes son espacios de intercambio entre los actores, entre otros recursos, uno de los más importantes es el conocimiento; el buen uso e intercambio del conocimiento es lo que se conoce como gestión del conocimiento y las redes, constituyen el espacio ideal para una inteligente gestión del conocimiento. La base para una gestión del conocimiento adecuada es el aprendizaje organizacional, que permite optimizar los recursos del conocimiento en beneficio de los actores y de la red.

Zimmermann señala que "*la gestión del conocimiento comprende un proceso interactivo de generación, acopio, difusión y uso de conocimiento. La gestión del conocimiento es el manejo inteligente del conocimiento, con el objetivo de movilizar y aprovechar de forma óptima el conocimiento individual y colectivo de una organización*"[24]. Existen dos tipos de conocimiento:

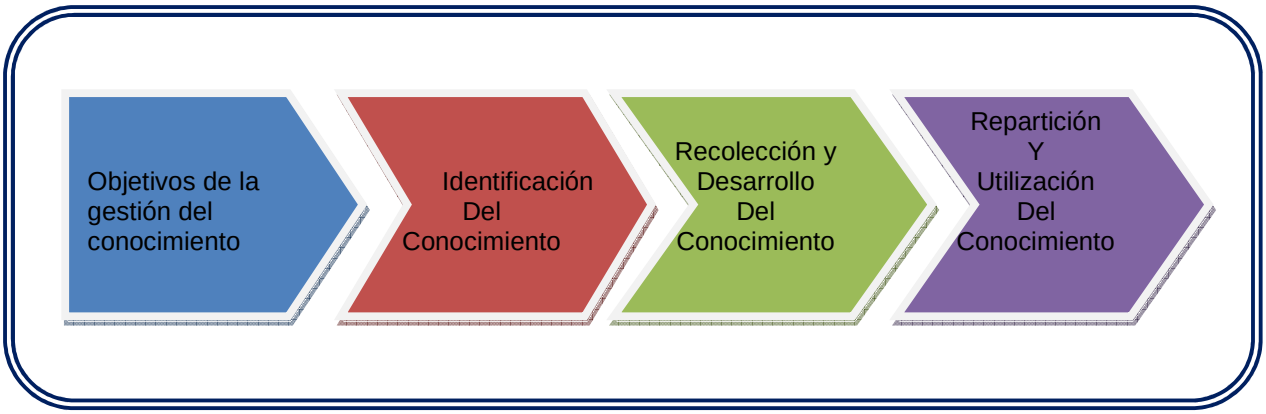


La gestión del conocimiento considera necesario ir levantando y procesando información continuamente a través de cuatro procesos: memorización de la información; comunicación de la información; generación de la información y tratamiento de la información. Se plantea que existe una estrecha relación entre la gestión del conocimiento y la orientación estratégica de la organización.

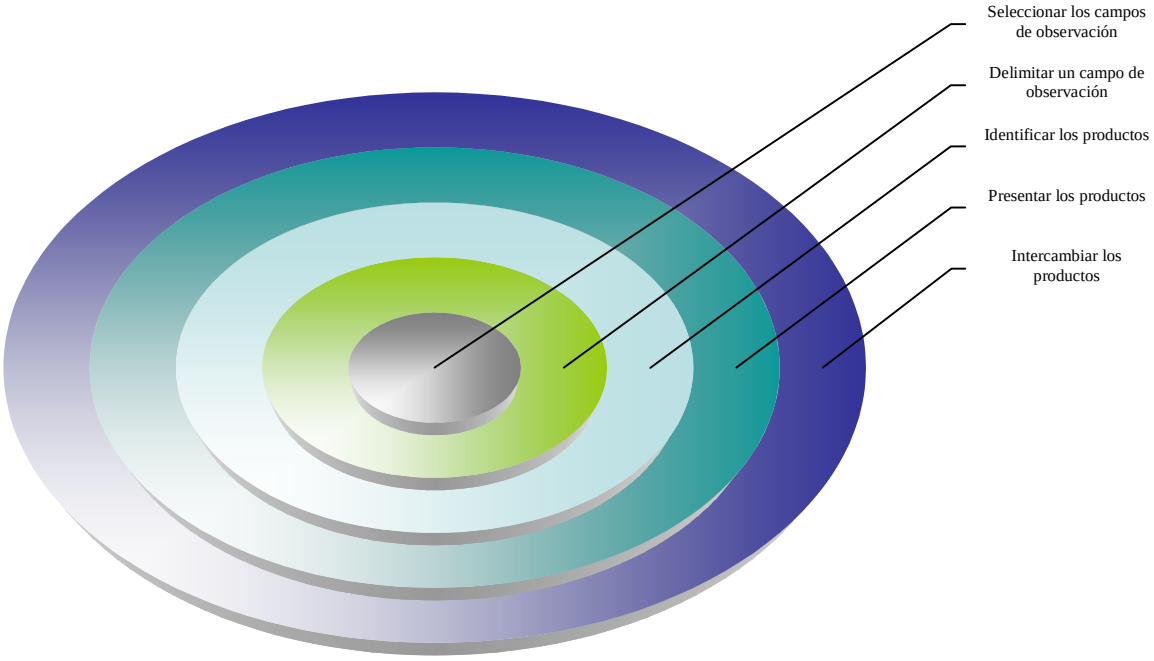
La gestión del conocimiento, pretende generar productos de éste, que permiten que el sistema funcione con independencia al contexto, en donde los principales usuarios de los productos del conocimiento son los actores de la red, quienes deben tener un manejo eficiente y eficaz del mismo, basada en una gestión estratégica.

[24] Zimmermann, Arthur: "La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas", Editorial Abya Yala, 2004. Pág. 238.

El proceso de gestión del conocimiento requiere de una planificación y organización, considerando ambos tipos de conocimiento, con el fin de optimizar su utilización. Este es un enfoque nuevo, que se compone de las siguientes actividades[25]:



Para lograr los productos del conocimiento, requiere de varios pasos[26] que se deben ir desarrollando con claridad, sencillez y comprensión, lo anterior se traduce en buenas prácticas:



4. EL SUJETO DE ACCIÓN O ASISTIDO

[25] Adaptado de Zimmermann Pág. 241
[26] Adaptado de Zimmermann Pág. 242

Las redes están compuestas por personas, las cuales en la búsqueda de solución a sus problemáticas se agrupan en redes colaborativas, uniéndose de manera informal, sobre una base de intercambio horizontal entre los distintos actores con el fin de conseguir un objetivo común. El grupo de sujetos que actúan en las redes es heterogéneo, voluntario, se desenvuelven en distintos contextos y en distintos niveles jerárquicos, la participación de éstos es de exclusiva responsabilidad de cada uno, van desarrollando experiencias que han resultado exitosas, logran una auto-organización que les permite auto-gestionarse y elaborar metas comunes y distribución de funciones.

Es importante reconocer que en una red colaborativa existe una diversidad de actores, quienes tienen diferentes visiones y los motivan diferentes intereses. Estos intereses sólo se visibilizan si los actores logran comunicar a otros lo que los motiva a acoplarse a otros en red para lograr el objetivo común, esto se logra a través de un proceso de comunicación y negociación, en donde compartir el conocimiento es de vital importancia.

No obstante lo anterior, se presenta la siguiente interrogante: ¿quién influencia a quién? ¿el sujeto a la red? O ¿la red al sujeto? Analizándolo desde una perspectiva sistémica y desde la definición de la red como un conjunto de individuos que intercambian productos de la actividad humana, se puede decir que el sujeto es quien influencia a la red a través de las sucesivas interacciones con los demás sujetos.

Analizar las redes sociales, permite realizar un estudio de quienes son los sujetos sociales, ya que las características de la red y su objeto corresponde a las características consensuadas de los sujetos que la componen. Madariaga citado en Gallego 2011, se refiere a que "el entendimiento de la acción individual depende tanto del sistema social general en que se desarrollan las acciones como de las relaciones sociales de ese individuo con ese sistema"[27].

5. MEDIACIÓN: REDES SOCIALES COLABORATIVAS

Uno de los procesos imprescindibles que se deben propiciar en las redes colaborativas es el de la negociación y mediación cuando existen conflictos. Negociación y mediación son procesos distintos, que se diferencian principalmente por los sujetos que intervienen en la solución del conflicto; para ello conviene analizar en detalle las implicancias de cada proceso y su aplicación a las redes colaborativas.

[27] Gallego Sara "Redes Sociales y Desarrollo Humano" Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales, 2011. Disponible en línea en http://silente.es/wordpress/wp-content/uploads/2011/10/art.7.bar_.12.sara_.forma_.2011.pdf (consultada el 23-09-2013)

5.1 Negociación

Una definición de negociación comprende los siguientes aspectos:

"La negociación es una forma de ***interacción*** que despliegan dos o más partes en una red cuando, a pesar de tener intereses en conflicto, poseen también una zona de conveniencia mutua donde las diferencias pueden resolverse (…). La negociación es un proceso que tiene lugar directamente entre las partes, sin ayuda ni facilitación de terceros (…) Es un mecanismo de solución de conflictos de carácter voluntario, predominantemente informal, no es estructurado, que las partes utilizan para llegar a un acuerdo mutuamente aceptable"[28]

Hay distintos tipos de negociación, no obstante, se destacará la negociación colaborativa, la cual considera los intereses de ambas partes y propone opciones para ambas partes, trabajando cooperativamente para la solución del conflicto. Este tipo de negociación es ampliamente aplicado a las redes horizontales, ya que presentan igual o similar cuota de poder, dando una orientación integrativa. Los principales motivos por los cuales se fundamenta la orientación integrativa a la negociación colaborativa son según Zimmermann:

- "Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- Transforma posiciones fuertes en intereses blandos, movibles, negociables.
- Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
- Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro.
- Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos.
- En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura, de emprender y completar los modelos tradicionales de autoridad y de acuerdo"[29]

[28] Zimmermann, Arthur: "La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas", Editorial Abya Yala, 2004. Pág. 252
[29] Ídem. Pág. 254

La negociación colaborativa refuerza algunas habilidades y/o actitudes que favorecen el proceso de negociación: el conocimiento de sí mismo y el desarrollo de la empatía.

El conocimiento de sí mismo permite identificar fortalezas y debilidades para enfrentar un proceso de negociación; es importante identificar cómo los estados emocionales influyen en la negociación, pudiendo establecer límites al momento de confrontar.

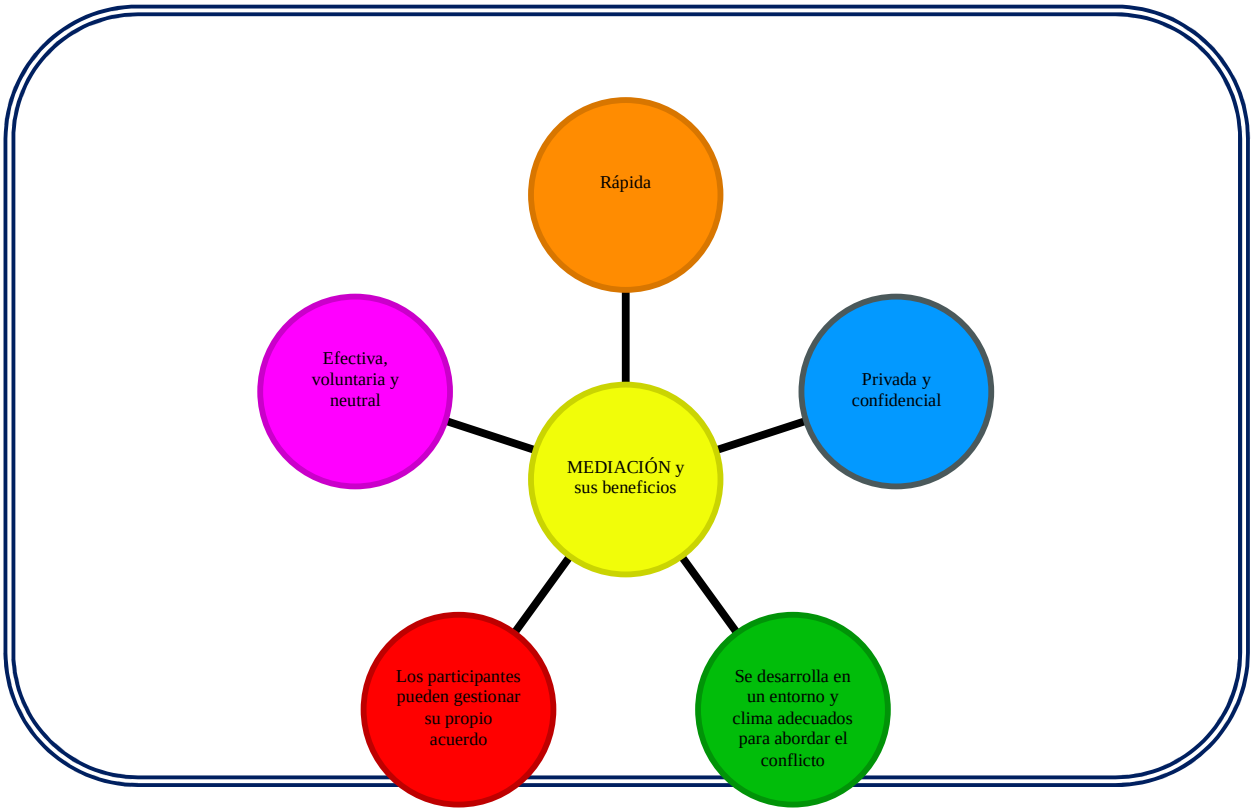
La empatía permite conectarse y comprender los intereses de la otra parte. Permite conocer a la otra persona con el fin de conseguir la solución del problema.

5.2 Mediación

La mediación es una forma de resolución de conflictos que también puede ser aplicada a las redes colaborativas, que permite un cambio en las conductas de las personas y en las relaciones que éstas establecen entre sí. La mediación puede ser definida como:

> "Un sistema de **negociación asistida**, mediante el cual las partes involucradas en un conflicto intentan resolverlo por sí mismas, con la ayuda de un tercero imparcial que actúa como favorecedor y conductor de la comunicación (…). Se trata de una **instancia voluntaria** a la cual asisten las partes interesadas. Su objetivo primordial es superar el conflicto"[30]

Cabe señalar que en la mediación no existen triunfadores o perjudicados, ya que todas las partes se ven beneficiadas por los acuerdos que se consiguen a través del proceso. Los principales beneficios[31] de la resolución de conflictos por medio de la mediación son:



[30] Ídem. Pág. 256
[31] Ídem. Pág. 257 (adaptación)

La mediación es aplicable a una gran variedad de conflictos y tiene como ventaja que las partes pueden elegir a su mediador/a, quien asiste a las partes en conflicto y la guía para que logren llegar a acuerdo y generar una solución al problema por si solas. El mediador/a gatilla procesos, escucha, orienta, pero no está facultado ni es su rol imponer una solución a las partes.

Dentro de las funciones de la mediación en la resolución de conflictos, es posible destacar tres:

- Estructuración del proceso: que se refiere principalmente a la calendarización de los encuentros para la negociación, estableciendo un cronograma de actividades.
- Promover los espacios físicos adecuados para llevar a cabo el proceso de mediación.
- Facilitar la preparación y las sesiones de encuentro para la negociación.

A continuación, se expone una experiencia de mediación comunitaria implementada en Chile, en la comuna de El Bosque, Región Metropolitana:

Yo te Cuido, Tu me Cuidas, Barrios por la Paz

"DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA JUNTA DE VECINOS, se buscaba revertir una convivencia marcada por antiguas divisiones y rivalidades como aquellas entre el lado norte y sur de la villa, por micro conflictos gatillados en gran medida por la falta de regulación de la vida en común del condominio y una relación de distancia y desconfianza con el Municipio, sus autoridades y unidades municipales.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CENTRO DE MEDIACION, que se había propuesto diseñar y ejecutar una intervención comunitaria de promoción de una convivencia cívica y pacifica basada en la mediación comunitaria y con altos contenidos de participación ciudadana, significo una oportunidad para experimentar con un nuevo modelo de trabajo comunitario, aprender de la experiencia y replicarla en otras villas.

Objetivo General
Generar las condiciones que permitan desarrollar prácticas democráticas, inclusivas y de amplia participación tendientes a la gestión y fortalecimiento de las relaciones de convivencia en la Villa El Lateral.

Objetivos Específicos
1. Lograr el compromiso de la comunidad con la iniciativa a través de actividades que permitan la participación creciente de los vecinos en el diseño, ejecución y evaluación del proyecto

2. Generar un proceso de resignificacion de la convivencia vecinal que permita establecer relaciones basadas en el respeto, cuidado mutuo, tolerancia, comunicación dialogante y conductas solidarias

3. Habilitar a la comunidad con competencias que optimicen el acceso y buen uso de recursos técnicos y monetarios disponibles tanto a nivel local como del gobierno central.

Estrategia

La estrategia fue la de acompañar a la Directiva de la Junta de Vecinos impulsándola a practicar un estilo de dirigencia democrática y cada vez más participativa, y la de colaborar en el empoderamiento de la Junta de Vecinos y demás grupos y organizaciones que se crearon y siguen creando. La estrategia fue definida como "intervención comunitaria para la construcción de convivencia ciudadana"

Metodología. Métodos de trabajo para desarrollar la estrategia.

- Planificación acción - reflexión evaluación planificación acción de las dirigentes de la Junta de Vecinas y las profesionales del Centro de Mediación, dando origen a actividades y proyectos, que a su vez, en una suerte de explosión sinérgica, producen nuevas actividades y proyectos e incorporan mas actores y actrices, tanto a la ejecución como al proceso de toma de decisiones.
- Los Encuentros Amistosos: convocados con el fin de alcanzar mayor despliegue. Se utilizo la técnica uno más uno, alcanzando en 8 reuniones la participación de 250 vecinos., en los cuales señalaban como les gustaría ver su villa y a que se comprometían, luego de conocer el trabajo que se realizaba
- Las Visitas Amistosas: visita e invitación a proponer y a participar en actividades de fortalecimiento de la buena vecindad a residentes reconocidos como buenos vecinos, quienes además nos aportaban nuevos vecinos en la experiencia, ello por la confianza depositada por el resto de la comunidad en estos actores solidarios.
- Habilitación para la consecución y administración de fondos: elaboración de proyectos, interlocución con las fuentes de financiamiento, administración y ejecución de los fondos, rendiciones de cuentas e informes,
- Curso en mediación comunitaria, de 36 horas cronológicas
- Utilización de técnicas de educación popular en la conducción de reuniones y asambleas.
- Actividades de visibilizarían y despliegue de la experiencia: actos masivos, encuestas, reuniones con las organizaciones sociales, entre otros.

Resultados/Logros
1. 21 vecinos capacitados en mediación comunitaria y constituidos como Comité de Convivencia y Solidaridad, los que sumados los representantes de los grupos que funcionan en la villa, asesoran a la junta de vecinos en las decisiones que se toman en relación al barrio y vecinos, ampliando la participación y responsabilidad en el proceso de toma de decisiones y desarrollo del barrio.

2. 52 de los 54 blocks de departamentos desarrollo un proceso participativo de elaboración e instalación de un decálogo de la buena convivencia, eligió delegados de blocks y actualmente se encuentran en proceso de constituir condominios por lotes de blocks con sus Juntas de Administración y Reglamentos.

3. Se formaron las siguientes nuevas organizaciones y grupos: Comité de Convivencia y Solidaridad, el Comité de Eventos, Grupo de Mujeres, Comité de Mejoramiento del Patrimonio Familiar, grupo de niños Amigo, Amiga, Yo te Cuido, Tu me Cuidas los que se mantienen en funcionamiento.

Impacto. Principales cambios o resultados de la experiencia en la gestión pública.
1. Se encuentra instalada una práctica de gestión vecinal democrática: la Directiva de la Junta de Vecinos toma las decisiones en conjunto con el Comité de Convivencia y Solidaridad, realiza periódicamente asambleas de cuenta, delega en otros vecinos y organizaciones, promueve la creación de nuevos grupos, iniciativas y actividades.
2. La gestión vecinal experimenta un cambio en su enfoque, desde el triangulo: problemas carencias demanda de solución, a la relación: logros de bienestar social que deseamos alcanzar mapa de recursos internos y externos movilización de apoyos y/u obtención de recursos realización del cambio.
3. La comunidad aumenta su autoestima y sentido de control de sus vidas, la gente se conoce, se cuida, se respeta, se percibe un sentimiento de alegría, de que se puede, de logros.
4. Existen bases solidas para que los residentes formalicen la regulación del uso de la propiedad común y se constituyan como condominios sociales con sus Reglamentos y Comités.
5. Se ha establecido una relación de confianza y colaboración entre los habitantes de la villa y el Municipio, sentimiento que trasciende a la relación con otros organismos gubernamentales.

Contribución específica de esta experiencia en la lógica del Desarrollo Territorial

Promueve un estilo de conducción vecinal democrática y de amplia participación que favorece la integración y la inclusión de los vecinos desde sus diversidades, necesidades y anhelos y con sus saberes, creatividad, tiempos y energías.

Instala competencias y habilidades en la comunidad que les permiten establecer una articulación más simétrica con las autoridades y servicios locales, regionales y centrales, así como también optimizar el acceso y buen uso de recursos técnicos y monetarios tanto locales como del gobierno central

Articulación de Actores

Cooperación intersectorial (publico-publico)
Cooperación público-privada

Cooperación publico-sociedad civil
Cooperación internivel (Región-provincia-comuna)

Síntesis Final

El proyecto se origino de una búsqueda conjunta, entre el Centro de Mediación de la Municipalidad de El Bosque y la Junta de Vecinos de la Villa El Lateral, por encontrar formas de abordar la convivencia entre los vecinos, que se deterioraba cada vez más.

El Centro de Mediación, por una parte, que había realizado mediaciones por micro conflictos entre residentes de la Villa y reflexionado sobre las causas que provocan y mantienen esta situación de animosidad en la Villa, se propone diseñar y ejecutar una intervención de construcción de convivencia cívica y pacifica basada en la mediación comunitaria y con altos contenidos de participación ciudadana, a través de la cual se abordara la conflictividad de forma integral, superando el caso a caso y se experimentara un modelo de trabajo comunitario con un énfasis especifico en la construcción de convivencia vecinal.

Por la otra parte, durante el segundo semestre del año 2006, asume una nueva Directiva en la Junta de Vecinos, la que se propone como desafío integrar y unir a todos los vecinos. De acuerdo a esta Directiva, los vecinos, en general, se ubicaban pero no se relacionaban entre ellos, algunos ni siquiera se saludaban. Aparte de los conflictos puntuales, además existía un cierto grado de rivalidad entre los vecinos residentes del lado Norte de la Villa, sector donde tradicionalmente Vivian los dirigentes de la Junta de Vecinos, y los del lado Sur. Respecto del Municipio, la percepción general de los vecinos era de abandono, de no ser tomados en cuenta.

Las cinco nuevos dirigentes de la Junta de Vecinos y dos mediadoras comunitarias del Centro de Mediación, se conformaron en el Equipo Coordinador, que inicio la experiencia y diseño un primer proyecto en el contexto de reuniones periódicas de planificación reflexión evaluación, metodología que se mantiene. En el curso de la ejecución del proyecto se agregan metodologías, como las descritas en el punto 7, con el fin de implementar la estrategia elegida e ir logrando los objetivos propuestos.

Desarrollo

El diseño inicial de la intervención, entonces, se materializo en la postulación de la Junta de Vecinos del Proyecto Vecinos Comprometidos por la Convivencia, al Fondo Concursadle 2006 de la División de Seguridad Publica del Ministerio del Interior, adjudicándose un millón trescientos mil pesos, que se transfirieron en el mes de Octubre de 2007.

El primer desafío, por consiguiente fue el de iniciar la experiencia, durante el último trimestre de 2006, solo con el acompañamiento de las profesionales del Centro de

Mediación y sin fondos extraordinarios. Se creó el Comité de Eventos que se encargo de recaudar fondos para sustentar las actividades y postulo pequeños proyectos a fondos locales.

En el plano del acompañamiento institucional, para efectos de facilitar una amplia participación, la dedicación horaria debió adaptarse a los tiempos de los vecinos, después de las 19 horas y sábados.

Gran parte de las reuniones de planificación reflexión evaluación planificación que el Equipo Coordinador sostuvo, fueron dedicadas a buscar respuestas a interrogantes que eran centrales para el logro de los objetivos que la experiencia se había propuesto, tales como:

¿Como logramos que los vecinos se enteren y se interesen en participar en una experiencia para mejorar la convivencia en su Villa?
¿Como logramos la participación de los distintos segmentos poblacionales de la Villa?
¿Como mantenemos la motivación en las personas a través del tiempo?

¿Qué tipo de conflictos se abordaran?

¿Cual sería el perfil los vecinos que se formarían en mediación comunitaria?
¿Cual sería su rol en los procesos de resolución de los conflictos?
¿Cual será el rol del Centro de Mediación?

¿Que está causando y manteniendo las dificultades de convivencia en la Villa?

Estado Actual (principales aprendizajes y proyecciones):

A dos años de iniciada la experiencia, se ha elegido una nueva directiva de Junta de Vecinos, la que ha mantenido la práctica de gestión vecinal democrática, impulsando e incorporando nuevos grupos, personas e iniciativas.

La Villa se encuentra hoy preparada para una nueva etapa de desarrollo, que es la de aportar a una convivencia cívica y pacifica desde la auto regulación del uso de la propiedad común constituyendo 7 condominios sociales con sus Reglamentos y Comités, etapa que han iniciado estableciendo coordinaciones y capacitaciones con el SERVIU, lo que, adicionalmente, les abre una fuente interesante de recursos del Estado para mantener y mejorar la villa.

El nuevo estilo de gestión vecinal comienza a tener un efecto de demostración y a ser replicado en otras villas, entre otras, en la villa aledaña a la Villa El Lateral, denominada Conjunto Baquedano, con el que se desarrollan dos iniciativas conjuntas: Comité de Pavimentación de un pasaje que une a las dos villas y un nuevo Comité de Vivienda para el Mejoramiento y Ampliación del Patrimonio Familiar, que incorpora familias departamentos de ambas villas. Con estas iniciativas, los vecinos de la Villa El Lateral

inician un proceso de transferencia de su experiencia a través de la enseñanza acompañando y haciendo con sus vecinos, dando curso a la práctica de una nueva metodología.

Durante el presente año, sobre la base del aprendizaje en la Villa El Lateral, el Centro de Mediación inicio y se encuentran en ejecución 7 nuevas experiencias de intervención comunitaria para la construcción de convivencia ciudadana en igual número de villas de la comuna, línea de trabajo que el Municipio ha decidido consolidar y extender en el marco del desarrollo del programa Barrios por la Paz. Se encuentra en preparación la conformación de una instancia de intercambio de experiencias, la Coordinadora de Villas por la Convivencia"[32].

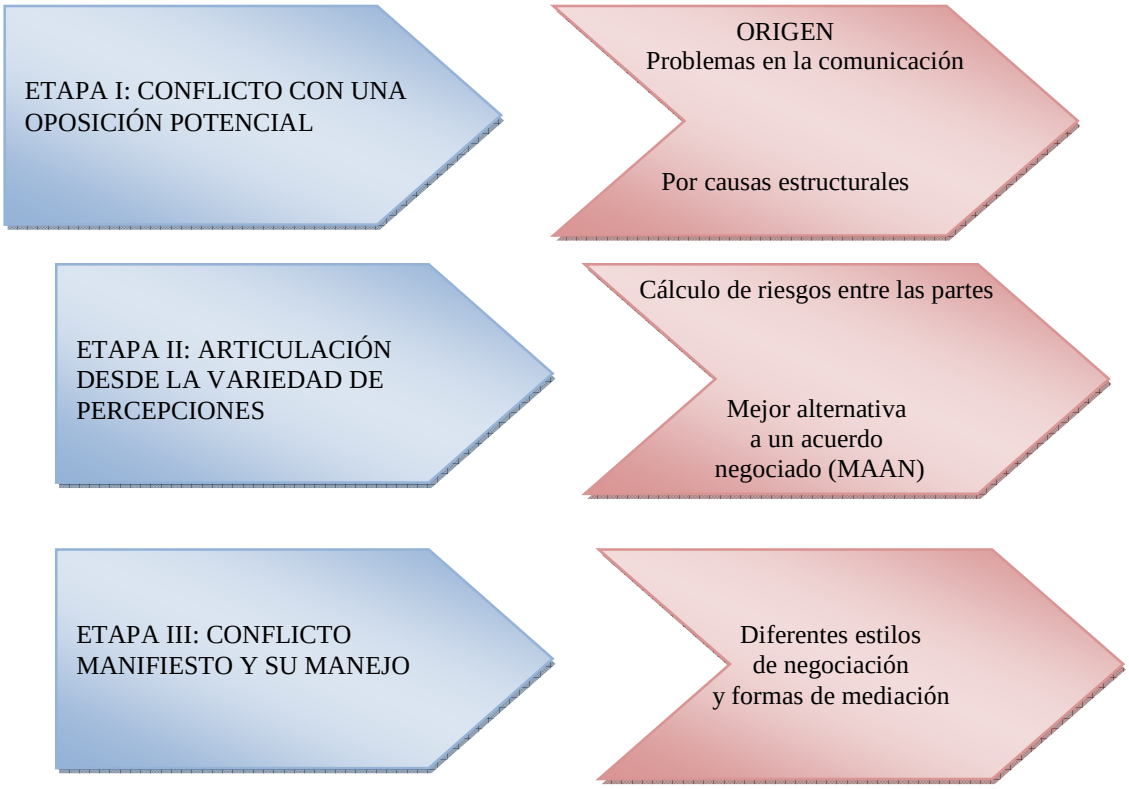
5.3 Los conflictos

El devenir de las redes de colaboración no está exento de conflictos, esto debido a que las redes están constituidas por sujetos sociales, con intereses y necesidades distintas, surgiendo los conflictos cuando no logran llegar a consensos. Los conflictos son parte de la dinámica de las relaciones y la diversidad presente en las redes, lo cual lleva a que en éstas deba existir una permanente negociación para la toma de decisiones. Un conflicto no involucra acciones negativas, sino también encierra en sí algunos aspectos positivos:

- "Advertencia: los conflictos indican la existencia de síntomas y cuestiones sin aclarar.
- Intereses: los conflictos revelan intereses ocultos.
- Impulso: los conflictos mejoran la capacidad de auto-observación.
- Cohesión: los conflictos refuerzan las relaciones sociales.
- Cambio: los conflictos desencadenan procesos de cambio"[33].

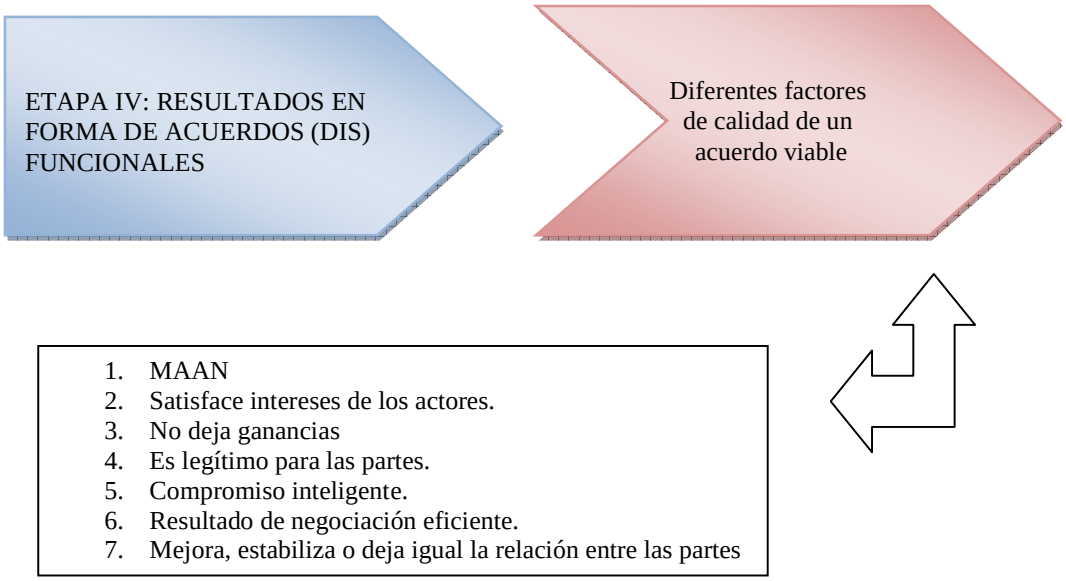
Existen dos tipos de conflictos: los latentes, es decir, aquellos que están ocultos y, los manifiestos, que corresponden a aquellos abiertos y declarados. Los conflictos tienen un desarrollo en el tiempo, no aparecen de un momento a otro, sino más bien se van alimentando de las situaciones del contexto en el que se producen. Según Zimmermann, los conflictos en las redes colaborativas suceden de acuerdo a cuatro etapas[34]:

[32] Texto disponible en línea http://www.territoriochile.cl/1516/article-76243.html (visitado el 23-09-2013)
[33] Zimmermann, Arthur: "La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas", Editorial Abya Yala, 2004. Pág. 260
[34] Ídem. Pág. 262



Empatía por los intereses de las otras partes		
alta	Un suave estilo complaciente	Un estilo de negociación colaborativa
baja	Un estilo de evasión de enfrentamiento	Un duro estilo hostil de disputa y enfrentamiento
	baja	

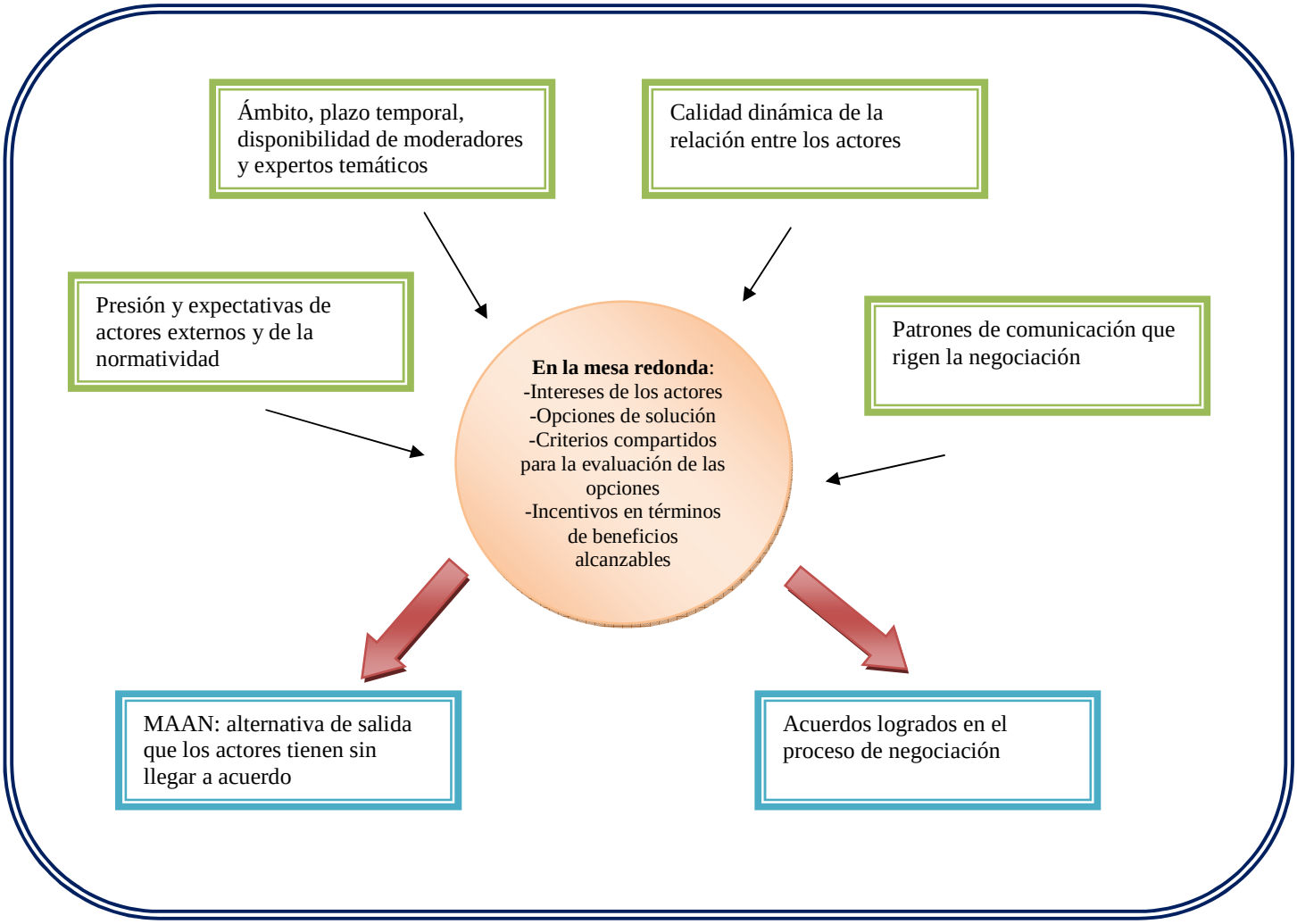
Reafirmar los intereses propios



5.4 Elementos claves en la negociación

Una de las principales dificultades que surge en la negociación corresponde a problemas en la comunicación, relacionados con la carencia de escucha activa, poca atención en la bi-direccionalidad y falta de empatía en la comunicación. Para poder desarrollar un buen proceso negociador, es imprescindible abordar y fortalecer la comunicación, siendo ésta un proceso básico en la resolución de conflictos por medio de la negociación; potenciando los aspectos deficitarios, con el fin de lograr una escucha activa, empatía y comprensión del punto de vista del otro.

En torno a la negociación, se proponen 10 elementos que se desprenden de la siguiente manera: están involucrados en el proceso en sí mismo (en la mesa redonda); anteceden al proceso de negociación; son resultado del proceso de negociación. Al respecto, Zimmermann los propone de la siguiente manera:



Fuente: Zimmermann, Arthur: "La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas", Editorial Abya Yala, 2004. Pág. 267

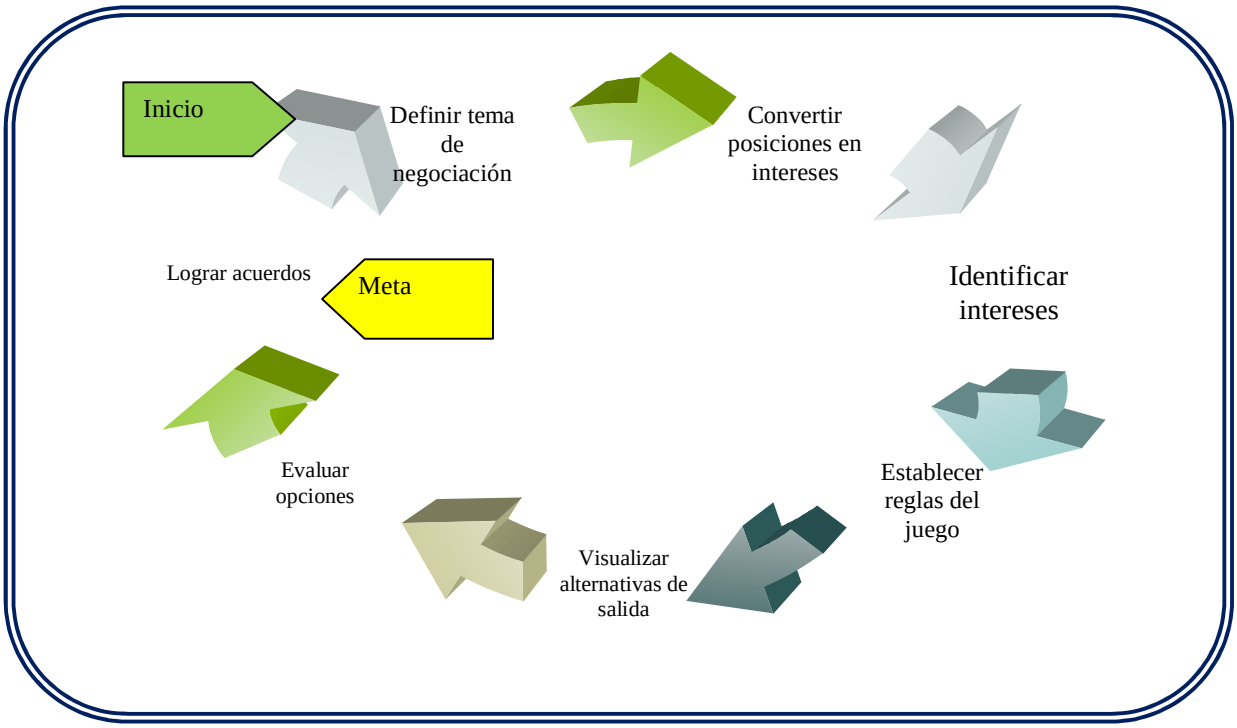
En la negociación no resulta pertinente comprenderla como un proceso en el que una parte resulta vencedora y la otra vencida; la negociación implica flexibilizar las posturas individuales frente al conflicto, por ello es importante que los actores involucrados en el conflicto que se solucionará mediante la negociación, hayan logrado exponer sus intereses y necesidades y que éstas hayan sido comprendidas por la otra parte. La resolución de conflictos de manera constructiva implica encontrar la solución sin incurrir en la agresividad ni en perjudicar a la otra parte.

En un conflicto se conjugan dos aspectos: el problema o intereses en discusión y la relación entre las personas involucradas en el conflicto. Con el fin de no alterar la relación entre las partes, es importante centrarse en los intereses y no en la relación, esto es lo que se denomina la negociación colaborativa, la cual se puede sintetizar en cuatro aspectos básicos:

- “Las personas: respete diferentes percepciones del mismo problema.
- Los intereses: concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
- Opciones: genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.
- Criterios: insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo”[35].

Existen pasos para el abordaje de un conflicto sin ejercer actos de agresividad para su resolución. Primero que todo es necesario generar un clima favorable para poder continuar con el proceso; luego, las partes de igual manera exponen sus intereses y opiniones en torno al conflicto; finalmente, se acuerda una solución que sea aceptable para ambas partes.

Para facilitar su comprensión, el proceso de negociación se puede graficar de la siguiente manera:



En los párrafos siguientes se presentan resultados exitosos de negociación colectiva desarrollada en Chile, referente al reajuste salarial de funcionarios públicos el 2012 y a la negociación de Correos de Chile en 2013:

[35] Ídem. Pág. 269

“La Cámara de Diputados aprobó el reajuste de 5 por ciento para el sector público, luego que el Gobierno y los dirigentes sellaran un acuerdo donde además establecieron un bono de término de conflicto de 185 mil pesos.

A raíz de este acuerdo, la votación en la Cámara fue contundente: el reajuste obtuvo 98 votos a favor y solo una abstención.

Ahora el proyecto será debatido este miércoles en el Senado donde se espera que el trámite sea igual de expedito.

La ministra del Trabajo, Evelyn Matthei, resaltó que "generalmente esto era un trámite muy complejo para todos los diputados porque se sentían tensionados debido a que los gremios estaban molestos con lo que planteaba en el Ejecutivo".

"En cambio hoy día fue todo de un trámite rápido, en un ambiente grato".

El timonel del PS, el diputado Osvaldo Andrade, destacó que "hemos votado favorablemente porque entendemos que lo que aquí se ha producido es una negociación colectiva entre el sector público y el Gobierno, y de esa negociación se ha arribado a un acuerdo que nosotros hemos respaldado".

"Hemos hecho mucha fe de lo que los propios trabajadores nos han dicho, en el sentido de que ellos están respaldando el acuerdo", afirmó Andrade.

(…)El reajuste comienza a regir el 1 de diciembre de este año y se aplica a las remuneraciones, asignaciones, beneficios y demás retribuciones de dinero, imponibles para salud y pensiones, o no imponibles de los trabajadores del sector público, detalló la Cámara.

El proyecto concede además un aguinaldo de navidad de 44.226 pesos para los trabajadores que tengan una remuneración líquida percibida en noviembre igual o inferior a 580.466 pesos; y de 22.466 pesos para quienes cuya remuneración no supera ese monto.

El aguinaldo de Fiestas Patrias, en tanto, será de 56.941 pesos para quienes están en el primer rango de salario y 39.665 para los que perciben más”[36].

[36] Texto disponible en línea http://www.cooperativa.cl/noticias/pais/trabajo/gremios/camara-aprobo-reajuste-de-5-por-ciento-para-el-sector-publico/2012-11-27/235640.html (visitado el 24-09-2013)

“Termina huelga de trabajadores de Correos de Chile después de 21 días

(29/09/2013) Tras 21 de días de huelga legal y diversas movilizaciones la Federación de Trabajadores de Correos de Chile culminó su negociación colectiva satisfactoriamente.

El acuerdo logrado entre la Federación de Trabajadores de la Empresa de Correos de Chile (FERTRACORTEL) y la Administración de Correos de Chile, contempla un aumento de 40 mil pesos en su ingreso mensual para la totalidad de los trabajadores, y el pago de un millón de pesos por término de conflicto con un contrato a 36 meses.

A lo anterior, se suma la pretensión de incluir de forma permanente la gratificación garantizada del artículo 50 del Código del Trabajo en lo que respecta al reparto de ganancias de la empresa, medida que se haría efectiva a partir de enero de 2016.

Según informa Radio BioBío, el presidente de Federación de Correos, Guillermo Flores, se mostró conforme con el acuerdo alcanzado, y destacó el profundo cariño que siente el pueblo de Chile por la empresa. Además, garantizó que continuarán los estándares de calidad con los que Correos de Chile trabaja”[37].

5.5 Prácticas de comunicación para el proceso de negociación

Para que el proceso de negociación sea exitoso, requiere de ciertas “habilidades blandas”, las cuales deben ser puestas en práctica por ambas partes involucradas en el conflicto, al respecto se pueden destacar algunas capacidades que deben tener los actores:

- Escucha activa
- Respeto por el otro como legítimo otro
- Actitud propositiva y no destructiva
- Empatía
- Facilitar la toma de decisiones
- Capacidad para lograr acuerdos viables

[37] Texto disponible en línea http://www.cutchile.cl/Portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1908:termina-huelga-de-trabajadores-de-correos-de-chile-despues-de-21-dias&catid=293:nacionales&Itemid=542 (visitado el 24-09-2013)

Además, se proponen algunos aspectos a considerar por los actores en las distintas fases de la negociación[38]:

La apertura y la agenda

-Acomodar las partes en un ámbito conveniente.
-Presentación del moderador.
-Facilitar elaboración de agenda estructurada pero abierta.
-Escucha activa
-Enfocarse en el manejo de tensiones y barreras.

Identificación del conflicto

-Interesarse por el asunto.
-Ayudar a que otros cuenten su experiencia.
-Creatividad.
-Dar tiempos balanceados para exposición de distintas versiones.
-No enjuiciar con preguntas.
-Evaluación imparcial del caso.
-Resumir

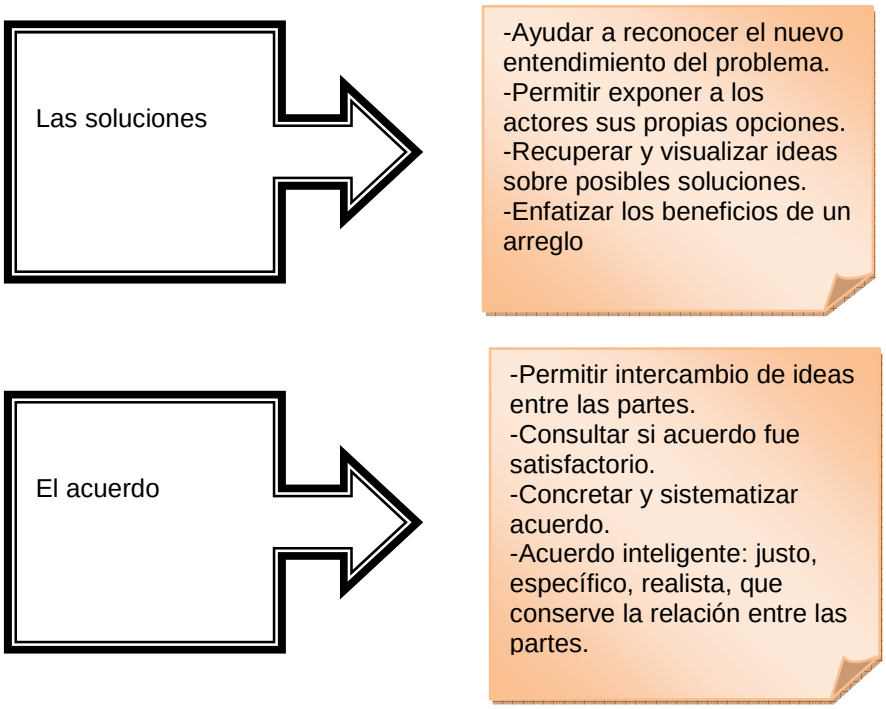
Diálogo como estrategia de comunicación

-Convertir posiciones en intereses.

-Estructurar la comunicación por secuencias y temas.

- Reconocer y revelar diferencias y similitudes

[38] Zimmermann, Arthur: "La Gestión de Redes: Caminos y Herramientas", Editorial Abya Yala, 2004. Pág.281 (adaptado)



Dentro de las prácticas contraproducentes para el proceso de negociación es posible mencionar:

- Información falsa
- Autoridad ambigua
- Intenciones dudosas
- Engaño u ocultar información
- Guerra psicológica (generar incomodidad en el otro)
- Situaciones tensas
- Ataques personales
- Juego del bueno y el malo
- Amenazas
- Tácticas de presión desde las posiciones
- Negativa a negociar
- Exigencias exageradas
- Exigencias crecientes
- Negativa a ceder en ciertos aspectos

Para finalizar la unidad, se expone a continuación una noticia que complementa el párrafo anterior, en donde la negociación de ve entorpecida por actitudes que no la favorecen; corresponde al conflicto mapuche en la Región de la Araucanía en el año 2009:

Conflicto Mapuche en La Araucanía: ¿Qué piensan las autoridades?
28 de Julio, 2009

“Habló hoy en CNN Chile, el periodista de Radio Bío Bío,Nibaldo Mosciatti, quien se refirió al conflicto mapuche,el cual se ha agudizado en estos días. "El Estado tiene que garantizar instancias de participación mapuche", comentó Mosciatti.
El conflicto mapuche sigue avanzando y se han recrudecido las acciones tomadas por los grupos mapuches, tornándose más violentas, con la interceptación de un bus interprovincial esta madrugada.
En este comentario el periodista Nibaldo Mosciatti, de Radio Bío Bío, prevé el posible derrotero que seguirá este centenario conflicto, que probablemente tendrá importantes momentos este martes, con la llegada del subsecretario del Interior, Patricio Rosende.
"Con más violencia y más represión no vamos a llegar a ninguna parte", sentenció Mosciatti y agregó que lo que hay que hacer para solucionar el conflicto es que el Estado genere instancias de participación mapuche.
Intendencia de Temuco:
Ya se manifestó Frente a los últimos hechos violentos registrados en la región en torno a ocupación de predios, y se comunicó que éstas medidas de presión o hechos de violencia están alejados de la construcción de una política pública en materia indígena, por lo que como Gobierno hacemos una clara diferencia entre éstos y los avances sostenidos que se han logrado en lo relativo a derechos indígenas.
Ministro del Interior
Según declaró a totos los medios nacionales respecto del conflicto mapuche, El ministro Pérez Yoma rechazó la actuación de los comuneros que en el último tiempo han protagonizado los ataques a fundos de agricultores y empresas forestales, y advirtió que éste es "un camino equivocado" que el Gobierno "no va aceptar".
"Si ellos creen que ésta es la vía para recuperar las tierras, están absolutamente equivocados", sentenció. Pérez Yoma calificó como "novedoso" que en los últimos enfrentamientos los atacantes hayan usado armas de fuego. No obstante, descartó que en la zona exista una amenaza al Estado de Derecho, como han afirmado los propietarios afectados por las ocupaciones.
Ena von Baer : "Urgente restablecer el estado de derecho en la Araucanía"
Candidata a senadora aseguró que no se pueden seguir entregando tierras a comunidades violentistas de la Araucanía. Dijo que la violencia debe ser atajada con urgencia dado afecta las posibilidades de desarrollo de toda la región. “Esto es especialmente preocupante si consideramos que somos segunda región con más pobres de Chile”.
Acotó La abanderada independiente al Congreso, reclamó del gobierno una reacción rápida y eficiente en dos áreas, “Por una parte, deben tomarse las medidas necesarias para reestablecer el estado de derecho, y por otra, debe reformularse profundamente la política de compra de tierras que ha llevado a cabo el gobierno”. Para Ena von Baer, actualmente se está repitiendo la política de “tierra a cambio de paz social” aplicada durante el gobierno de Ricardo Lagos.

En su opinión, lo que se hizo en ese momento fue entregar tierras a comunidades que habían optado por la vía violenta, dado que el presupuesto para la compra de tierras es limitado, esta política desfavorece a muchas comunidades pacíficas que por atenerse al proceso establecido finalmente quedan esperando". Por lo anterior para la candidata a Senadora, "Esta política significa incentivos erróneos porque favorece a las comunidades violentas por sobre las pacíficas lo que termina por alimentar la espiral de violencia en la Araucanía".
Puntualizó Finalmente agregó, que por el bien de la Araucanía en general y del pueblo mapuche en particular, deben darse señales contundentes que no se negociará con comunidades que opten por la violencia para acceder a las tierras.

El subsecretario de Interior de visita en La Araucanía
El subsecretario de Interior, Patricio Rosende, fue mandatado por La Moneda para interiorizarse en terreno de la situación que se produce en la IX región, tras la seguidilla de ocupaciones de predios y ataques a camiones forestales.
Ya en la región manifestó la condena del gobierno a los ataque violentistas registrados. "Condenamos y rechazamos los hechos de violencia, vengan de dónde vengan. Por eso vamos a enfrentarlos con decisión y con todas las herramientas de que disponemos".
Según el subsecretario, las imágenes sobre tomas de predios forestales y del ataque a camiones y a un bus interurbano "no se veían hace mucho tiempo. Son imágenes que no son buenas ni para la región ni para el país".
A través de un comunicado, cuya veracidad es indagada por carabineros, la Coordinadora Arauco Malleco (CAM) se adjudicó los hechos de violencia registrados en la última semana. A esta hora, Rosende se encuentra reunido con la intendenta de la Araucanía, Nora Barrientos, y los fiscales de la región.

Senador Vásquez:

"Es necesario que Carabineros utilice a funcionarios con especialidades en materia de seguridad al momento de proteger zonas conflictivas"

Ante el nuevo atentad incendiario registrado en la región, el senador Guillermo Vásquez inicio acciones en el Ministerio del Interior con el fin de que se cuente con un equipo especializado de carabineros en esta materia. "Está comprobado que se necesita de un equipo especializado en materia de seguridad que atienda estos hechos y con ello carabineros podrá trabajar de mejor manera ante este problema. Creo que ha sido loable la labor de la institución en estos hechos, pero es evidente que no se han podido evitar y eso necesita de personal que ataque con fuerza a quienes los realizan", señaló el parlamentario.
Para el próximo martes quedó fijada la reunión entre el senador Vásquez y Patricio Rossende, Subsecretario del Interior, a quien se le dará a conocer este problema y la posibilidad que llegue hasta la región un equipo especializado de carabineros. "Creo pertinente que además de tener este equipo especializado, es necesario descomprimir el personal que esta cuidado predios y zonas de conflicto, que según información

confirmada son 200 funcionarios, los que deberían estar en comunas realizando labores de seguridad ciudadana.
El congresista fue claro en señalar que destaca la labor de Carabineros en el conflicto mapuche, pero está claro que algo está fallando y es necesario contar con lo mejor de la institución, por ello la reunión con el Subsecretario del Interior, además contempla posteriormente realizar otra con el alto mando de la institución"[39].

Como reflexión final, se puede señalar que si no existen voluntades para la negociación es imposible que se lleve a cabo un proceso de resolución de conflictos exitoso; además, si la intencionalidad va asociada al uso de la violencia y la represión, los actores no se encuentran en igualdad de condiciones para llegar a acuerdos; por otra parte, la ausencia de mecanismos de comunicación efectiva, empatía y capacidad de entender los planteamientos de la otra parte, no se puede lleva a cabo una resolución pacífica de conflictos.

[39] Texto disponible en línea http://www.laopinon.cl/admin/render/noticia/20828 (visitado el 23-09-2013)