

Ocho pasos para la formación de una red efectiva

Dee Smith

Mayo 2010

5 key words: Guatemala, VIH/SIDA, red, capacidad organizacional, promoción de derechos

This report was made possible through support provided by the US Agency for International Development, under the terms of Contract Number GHH-1-00-07-00068-01. The opinions expressed herein are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the US Agency for International Development.

AIDSTAR-Two
Management Sciences for Health
4301 N. Fairfax Drive
Arlington, VA 22203
Telephone: (703) 524-6575
www.msh.org



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



AIDSTAR-Two
fortaleciendo la capacidad
para lograr mayor impacto

Ocho pasos para la formación de una red efectiva

Facilitadora:

**Dee Smith
Consultora**

Mayo 2010

Este documento ha sido realizado gracias al apoyo del Plan de Emergencia para el Alivio de Sida del Presidente de los Estados Unidos (PEPFAR) y de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), bajo el contrato No. GHH-I-00-0700068-00. Los contenidos de este documento son responsabilidad de AIDSTAR-Two y no necesariamente reflejan el punto de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos

Ocho pasos...

Para la construcción de una red que tenga impacto en el campo de VIH
y en la promoción de los derechos de las personas con VIH

PASO UNO:

Preparar el propósito de la red

¿Porque es necesario tener un propósito de la red?

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

EJERCICIO PARA DESARROLLAR UN PROPOSITO

1. Organizar una reunión de todos los miembros de la red para que ellos y ellas produzcan una lluvia de ideas de lo que quieren de la red.
2. Poner las respuestas en un papel periódico o sobre el pizarrón, para que la gente pueda visualizar lo que están diciendo.
3. Con el grupo revisar las respuestas y subrayar las palabras clave, las más importantes. Por ejemplo: promover y proteger los derechos de las personas con VIH; educar a la población en general sobre prevención de VIH; asegurar el acceso universal a la atención integral; gestionar programas; políticas, etc.
4. Examinar cuidadosamente las palabras clave en cada respuesta y utilizarlas en un borrador de propuesta para trabajar con pequeños grupos.
5. Tomar en cuenta los siguientes elementos:
 - ¿Quiénes somos?
 - ¿Por qué existimos?
 - ¿Idealmente qué nos gustaría lograr, y dónde y a quién le llevaremos nuestra propuesta?
 - ¿De qué manera somos únicos?
 - ¿En qué creemos, cuáles son nuestros principios y valores?
6. Reunir nuevamente al grupo completo para revisar el trabajo de los grupos y discutir sobre la propuesta presentada de acuerdo con los siguientes elementos:
 - ¿La propuesta describe con claridad el trabajo de la red, incluyendo qué, para quién y cómo?
 - ¿Es realista y alcanzable?
 - ¿Cualquier persona puede entender la propuesta?
 - ¿Es clara y sencilla?
7. Discutir y tratar de llegar a un consenso sobre la propuesta.

PASO DOS:

Definir metas y objetivos

Primeramente es importante que entendamos la diferencia entre META (a veces dicen RESULTADO ESPERADO) y OBJETIVO

META: Describe **los cambios** que queremos lograr con nuestras intervenciones. Por ejemplo, "El personal del hospital nacional de Izabal ha sido sensibilizado para dar una atención en salud sin estigma y discriminación a las personas con VIH".

OBJETIVO: Describe lo que queremos lograr en un tiempo específico y que podemos medir. Por ejemplo "Disminuir el estigma y discriminación hacia las personas con VIH, en coordinación con otros actores claves de Izabal".

Estableciendo las metas:

- Cada meta debe centrarse sólo en un cambio.
- Las metas NO son deseos, sino que deben ser realistas y accesibles.
- Cada meta puede tomar un tiempo diferente.
- Poner las metas en orden de importancia.

Estableciendo los objetivos:

- Son específicos: dicen exactamente qué problema debe abordarse.
- Son medibles: enmarcados en cuánto y cuántas.
- Incluye un cronograma: un objetivo debe alcanzarse en una fecha específica.

Ejemplos de propuestas relacionadas con VIH para trabajar en redes:

1. Facilitar el intercambio de información, ideas, experiencias y recursos en el trabajo relacionado con VIH entre las ONG a nivel nacional e internacional.
2. Coordinar actividades y funciones en común relacionadas con el VIH, realizadas por ONG y otras instituciones dentro y fuera de la región.
3. Promover políticas que ayuden a defender los derechos de las personas con VIH.
4. Promover la colaboración y cooperación entre las instituciones que trabajan en VIH a nivel departamental.

Recordando que cada meta necesita su propio objetivo.

Objetivo	Fecha	Resultado Esperado	Indicador (número o porcentaje)	Grupo Meta	Lugar
Disminuir en los servicios de salud, la discriminación	Mayo a Diciembre 2010	Por medio de las acciones de Incidencia política en	-6 Reuniones de coordinación	Personal de los servicios de salud del departamento	Departamento de Izabal

hacia las personas de la diversidad sexual		coordinación con la red multisectorial, lograr disminuir la discriminación en los servicios de salud	-Un plan de incidencia política elaborado y funcionando	de Izabal	
--	--	--	---	-----------	--

PASO TRES:

Desarrollar un plan de acción

Como mínimo, un plan de trabajo debe:

1. Identificar las actividades necesarias para alcanzar un objetivo.
2. Identificar los recursos necesarios:
 - Definir cuánto tiempo pueden comprometer los miembros a las actividades de la red
 - ¿Se cuenta con las destrezas necesarias para las actividades que quiere llevarse a cabo?
3. Designar responsabilidades a las personas en la red.
4. Contemplar un cronograma para las acciones que deben llevarse a cabo.
5. Implementar, supervisar y evaluar.

PASO CUATRO:

Establecer reglas básicas

Las reglas (o normas internas) de la red, ayudan a crear un espacio seguro para que las y los miembros puedan trabajar en equipo. Durante la vida de la red debe desarrollarse un espacio de confianza y respeto que promueva la colaboración y cooperación sólidas.

Normas y Criterios para ingresar a la Red Sur Occidente:

- Acreditación de representantes por parte de las instituciones interesadas.
- La institución interesada debe de estar involucrada en atención y/o prevención de VIH.
- Participación constante y activa.
- Socializar la información de la Red, a las instituciones participantes.
- Participación de 2 representantes por institución.
- Asumir responsabilidades (Cargos internos en la Red).
- Operatividad de los acuerdos de la Red.

- Solidaridad entre miembros de la Red.
- Velar por los intereses de la Red en otros espacios.
- No usar el nombre de la Red para sus intereses personales o institucionales.
- Derecho de gozar de los beneficios de la Red.
- Deber de compartir los beneficios institucionales con la Red.
- Someterse a la disciplina de la Red.

PASO CINCO:

Definir un proceso para la toma de decisiones

Discutir desde el principio de su conformación, de qué manera los miembros de la red quieren tomar las decisiones. Esto ayuda a la red a definir no solo cómo va a operar, sino que reduce los conflictos que pueden surgir cuando las reglas del juego no son claras o no se aplican.

Hay muchas maneras diferentes que se pueden usar para la toma de decisiones:

1. Por mando: las toma el líder del grupo en momentos de emergencia (por ejemplo, una entrevista con periodistas sin previa cita).
2. Por consulta: se usa por ejemplo cuando quieren cambiar una política, una meta o un proceso de la red. Se consulta a los miembros para tener mayores insumos, evitar conflictos y resistir fuerzas externas que tienen presión.
3. Por consenso: esto es la toma de decisiones en colaboración. El convencimiento es un requerimiento en este tipo de decisiones y como resultado, los participantes están preparados para invertir el tiempo necesario para ver que todas las partes apoyen la decisión final.

PASO SEIS:

Preparar un plan de Comunicaciones

La comunicación entre los miembros de la red es fundamental y vital para el buen funcionamiento de la misma. Para las comunicaciones formales dentro de la red hay que establecer reuniones ordinarias y extraordinarias, medios de comunicación; teléfonos, celulares, faxes, correo electrónico, etc. Tienen que establecerse procedimientos para que la información circule de una manera expedita entre todas las instituciones que forman parte de la red, y no sólo entre sus representantes.

Los siguientes pasos ayudan a tener un plan de comunicaciones:

- ▶ Hacer una lista de las personas claves en la red que deben recibir comunicaciones y/o participar en la toma de decisiones respecto a una tarea específica (por ejemplo, la organización de un taller).
- ▶ Definir quién recibirá comunicaciones específicas, cuándo las recibirá, a quién se le pedirá retroalimentación y cómo se hará ésta.
- ▶ Decidir quién, entre los que participan en la red y que están responsables de una tarea, asegurará que la comunicación llegue a todas y todos los involucrados.
- ▶ Establezca un sistema de comunicaciones dentro de la red para que los miembros estén informados. Por ejemplo, la Red Sur Occidente tiene un secretario voluntario que se comunica con todos por medio de correo electrónico y teléfono.

PASO SIETE:

Elegir una estructura de organización

El principio fundamental del diseño de la estructura de la red es que *"debe ayudar a la red a alcanzar sus metas"*.

Los principios de una estructura son:

- ▶ Permite desarrollar el plan de trabajo de la red.
- ▶ Permite la organización de tareas según las necesidades de la red y su misión.
- ▶ Ayuda a fortalecer la toma de decisiones y la organización de las reuniones, etc.

Como ejemplo, la Red Sur Occidente está estructurada de la siguiente manera:



Algunas consideraciones que se deben tomar en cuenta cuando se va a decidir la estructura de la red, son:

1. ¿Qué trabajo necesita hacer en la red?
2. ¿Qué tipo de grupos o comités hay que integrar para hacer el trabajo?
3. ¿Cuáles son los roles y responsabilidades de cada grupo o comité?
4. ¿Cómo quieren administrarse dentro de los grupos y en la red en su conjunto?
5. ¿Quién estará a cargo de qué?
6. ¿Cómo quieren comunicarse y cooperar entre los comités que componen la red?
7. ¿Cómo van a asegurar que se de la comunicación entre los comités o grupos y la entidad que toma las decisiones?
8. ¿Quieren contratar personal extra? ¿Para qué funciones? ¿Dónde estará localizado este personal?

PASO OCHO:

Asegurar recursos

Lo que una red va a poder hacer y la manera en que los miembros de la red podrán trabajar juntos, dependerá de los recursos que se tengan.

Hay tres elementos fundamentales que forman los recursos esenciales:

Dinero: ¿De dónde van a tener dinero para la Red?

Personas: ¿Cuántas personas van a necesitar para el funcionamiento de la red?

Contribuciones en especie: ¿Qué agencias e individuos podrían ayudar a la red?

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

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

OJO: Las redes están surgiendo en todos los niveles a gran velocidad, pero cuando es un proceso positivo y con objetivo de ser sólida y sostenible, requiere de tiempo para definir sus objetivos ANTES de lanzarse a establecer estructuras y actividades a gran escala.

Se pueden plantear varias preguntas que necesitan ser contestadas ANTES de que se inicie la red:

- ⊕ ¿Hay problemas y obstáculos concretos a los que tienen que enfrentarse los miembros potenciales, y están conscientes de ellos?
- ⊕ ¿Existen experiencias y resultados relevantes que pueden ser compartidos?
- ⊕ ¿Están preparados para invertir el tiempo y la energía necesarios en compartir y trabajar en la red a expensas de sus propios programas?
- ⊕ ¿Existe un ambiente de apertura entre los miembros, que les permita admitir errores?

Sólo cuando se hayan tomado estas cuestiones en consideración, se puede proceder al desarrollo de la red.