

JOSÉ LUIS BERNARDO  
Redes promotoras  
de calidad de vida  
Construyendo vínculos para  
responder a las necesidades sociales



COLECCIÓN **Política  
Social Local**

JOSÉ LUIS BERNARDO

## Redes promotoras de calidad de vida

Construyendo vínculos para  
responder a las necesidades  
sociales



Deutsche Gesellschaft für Technische  
Zusammenarbeit (GTZ) GmbH  
Cooperación Técnica Alemana



GTZ  
COOPERACIÓN TÉCNICA ALEMANA  
PROYECTO "REFORMA DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL - VENEZUELA"

Directora de Proyectos  
BIRGIT STANZEL

ILDIS  
Director  
KURT-PETER SCHÜTT

FEGS  
Presidente (E)  
RAÚL PACHECO

Director Ejecutivo  
ENRIQUE RODRÍGUEZ

Coordinación Técnica  
JESÚS E. ROBLES VERA

Asistencia Técnica  
SONIA PÉREZ

Autor  
JOSÉ LUIS BERNARDO

Coordinación Pedagógica y Edición  
ROSALEXIA GUERRA

Diseño Gráfico  
WILLIAMS PAREDES

Depósito legal  
If81120053001214

ISBN  
980-6077-40-7

*La reproducción total o parcial de este documento es totalmente permitida siempre y cuando se establezcan las debidas referencias de su autor y de las instituciones auspiciantes.*

Contacto  
Fundación Escuela de Gerencia Social  
Av. Alfredo Jahn con 5ª. Transversal, Fundación Escuela  
de Gerencia Social, Los Palos Grandes - Caracas  
Teléfonos: (212) 286.28.31 / 286.25.51 / 286.30.74 / 283.91.70 / Fax: 286.18.33  
e-mail: [infofegs@gerenciasocial.org.ve](mailto:infofegs@gerenciasocial.org.ve) / Apartado Postal: 69.295

ILDIS  
Av. San Juan Bosco con 2da. Transversal de Altamira, Edif. San Juan, Piso 4, Apartado  
Postal: 61712, Caracas 1060-A, Venezuela  
Teléfonos: (212) 265.33.59 / 265.33.66 / 263.30.56 / 263.40.80 / Fax: 263.00.01

## PRESENTACIÓN

*En agosto del 2001, en el marco del Proyecto de Cooperación "Reforma Institucional de la Seguridad Social en Venezuela" acordado entre el Ministerio de Salud y Desarrollo Social (MSDS) y la Agencia de Cooperación Técnica de la República Federal de Alemania (GTZ), se inició un importante proceso de definición de la política social del Estado venezolano enmarcada en los preceptos de la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, aprobada por referéndum popular en 1999.*

*Las disposiciones del nuevo cuerpo normativo declaran a la nación como un Estado Democrático y Social, de Derecho y de Justicia, que busca construir una sociedad democrática, participativa y protagónica dentro de un poder público federal y descentralizado. En este sentido, su concepción y construcción proporcionan una nueva racionalidad valorativa y práctica a las políticas sociales, regida por tres directrices: la construcción de una ciudadanía de contenido social, la búsqueda de la equidad como objetivo supremo del ordenamiento económico y social, y el rescate de lo público como espacio para el ejercicio de una verdadera democracia.*

*El importante reto asumido conllevó a la definición de un cuerpo conceptual y metodológico que se denominó Estrategia de Promoción de Calidad de Vida, que sirvió de referencia ordenadora del pensamiento estratégico de políticas públicas, centradas en los derechos sociales y la profundización democrática, para dar respuestas integrales y eficaces a los problemas de inequidad social.*

*En el marco del proceso de reflexión y construcción del enfoque antes mencionado, resaltó la importancia y necesidad de fortalecer la gestión municipal, en tanto espacio político administrativo que posibilita la atención y articulación de la política social a partir de territorios sociales con características sociales, económicas y culturales diferenciadas, así como la efectiva participación social.*

*A esta iniciativa se incorporaron el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), representación en Venezuela de la Fundación Friedrich Ebert, y la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS), organismo adscrito al Ministerio de Planificación y Desarrollo, organizaciones que por sus valiosas trayectorias en el ámbito de la asistencia y capacitación en gestión pública no solo validan el esfuerzo conceptual y metodológico emprendido, sino que aseguran la transferencia de la propuesta a espacios concretos de la gestión pública venezolana.*

*Esta publicación forma parte de una serie de guías instruccionales en las que se sistematiza el conjunto de instrumentos orientados a apoyar la práctica de políticas públicas basadas en una planificación integrada y participativa a nivel local. Estas guías, que poseen una relación conceptual y metodológica en el marco de la estrategia promocional de calidad de vida, son las siguientes:*

**1. Las políticas sociales locales desde el enfoque promocional**

**de calidad de vida:** *Orientada a conocer las bases conceptuales y modelos de política social que se han correspondido con los proyectos políticos de mayor relevancia a lo largo de la historia de las sociedades modernas. Profundiza en la doctrina de los derechos sociales y en los conceptos relativos a equidad y universalidad como principios éticos que inspiran el enfoque de Promoción de Calidad de Vida.*

**2. Agendas Sociales:**

*Construyendo acuerdos para el desarrollo local: Recorre el marco teórico de la planificación participativa, la concertación y la coordinación en el ejercicio de la gestión pública local; asimismo, desarrolla el proceso metodológico requerido para hacer práctica la formulación de agendas sociales a nivel local.*

**3. Redes promotoras de calidad de vida:**

*Vínculos para responder a las necesidades sociales: Revisa los conceptos y principios fundamentales de las redes sociales como modalidad organizacional para la provisión de bienes y servicios sociales, en un marco de corresponsabilidad y*

*participación ciudadana, a efectos de dar respuestas oportunas y permanentes a las necesidades sociales de un territorio geográfico determinado; adicionalmente, ofrece una propuesta metodológica para la constitución de redes promotoras de calidad de vida en el ámbito local.*

*Estas guías instruccionales fueron diseñadas a partir de un modelo didáctico que privilegia:*

- El reconocimiento de los saberes previos de los lectores.*
- El manejo conceptual de un enfoque innovador en la gestión social que permita la incorporación y aplicación de una perspectiva teórica, metodológica e instrumental.*
- El manejo procedimental de las herramientas y metodologías en el quehacer diario de los lectores.*
- El contraste entre el enfoque teórico de la Estrategia de Promoción de la Calidad de Vida y el hacer cotidiano, como principio pedagógico orientado a consolidar el proceso de enseñanza-aprendizaje.*

*La presente publicación aspira ser un aporte de las organizaciones que la auspician, al desarrollo conceptual y metodológico para la formulación, concertación y gestión de políticas públicas, a nivel local, inspiradas en principios de universalidad, equidad y corresponsabilidad, en el marco del proceso de fortalecimiento democrático.*

*Agencia de Cooperación Técnica de la República Federal de Alemania (GTZ)  
Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS)  
Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS),*



# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>Presentación</b>	5
<b>Unidad 1: Redes que promueven la calidad de vida</b>	11
Redes sociales. Metáfora de una organización	13
Redes Promotoras de Calidad de Vida. Vínculos que crean respuestas a las necesidades sociales	16
Explorando el concepto de redes promotoras	18
El contexto de las redes promotoras	19
¿Qué persiguen las Redes Promotoras de Calidad de Vida?	19
Características de las Redes Promotoras de Calidad de Vida	20
Entramado de relaciones de solidaridad y cooperación social	20
¿Por qué hablamos de Redes Promotoras de Calidad de Vida?	21
¿Qué distingue a la Red Promotora de otro tipo de organización?	22
Perspectivas en la gestión de redes sociales	22
Finalidad de las Redes Promotoras de Calidad de Vida. Políticas públicas concertadas	24
Las posibles tensiones en la gestión de Redes Promotoras	25
Redes Promotoras de Calidad de Vida. Una toma de decisiones compartida	25
La Creación de Redes Promotoras. Compromiso en crecimiento	26
Una visión para la Red Promotora	27
<b>Unidad 2: Creación de Redes Promotoras de Calidad de Vida</b>	29
Creando Redes Promotoras de Calidad de Vida. Alcance del trabajo de acompañamiento	31
Estrategia metodológica	32
Pasos para la creación de la red promotora de calidad de vida	33
Establecimiento del escenario para la conformación de la red promotora de calidad de vida	34
Definición de la orientación estratégica de la red promotora de calidad de vida	35
Elaboración de la agenda de trabajo compartido de la red promotora de calidad de vida	39
Materialización de los vínculos entre los actores sociales de la red promotora de calidad de vida	45
Definición de la estructura de funcionamiento de la red promotora de calidad de vida	49
Bibliografía	53



# Unidad 1

## REDES QUE PROMUEVEN LA CALIDAD DE VIDA

---

Este documento es una guía para orientar conceptual y metodológicamente la creación de redes promotoras de calidad de vida a partir de necesidades sociales identificadas y concertadas entre distintos actores sociales, gubernamentales y no gubernamentales, en ámbitos locales o comunitarios. El propósito de la red promotora es brindar respuestas más integrales y pertinentes que eleven la calidad de vida de la población destinataria a partir de los vínculos de colaboración, cooperación y asociación que contraen sus integrantes.

En esta primera unidad desarrollamos nociones y perspectivas básicas sobre las redes sociales, que nos ayudarán a comprender estas formas organizativas que funcionan en torno a los vínculos que adquieren las personas y organizaciones que las integran para lograr objetivos comunes y afianzar valores compartidos, dentro de las cuales incluimos a las redes promotoras de calidad de vida concebidas para crear respuestas a las necesidades sociales, bajo principios de universalidad y equidad.

---



## REDES QUE PROMUEVEN CALIDAD DE VIDA

“... Si no reconocemos nuestra humanidad en los otros,  
no la reconoceremos en nosotros mismos.”

Imaginemos una red y tratemos de describirla:

- ¿Qué elementos la caracterizan?
- ¿Para qué es útil?
- ¿En qué campos se aplica esta noción?

Traslademos esta idea a las relaciones sociales e indagemos:

- ¿Cómo definimos una red social?
- ¿Qué motiva la creación de la red?
- ¿Quiénes la integran?
- ¿Qué es necesario para que exista una red social?
- ¿Qué la distingue de otro tipo de organización social?
- ¿Conoces algunas experiencias en red o has tenido relación con ellas?
- ¿En qué consisten dichas experiencias?

### Redes Sociales

#### Metáfora de una organización

La vida en sociedad nos exige relacionarnos con los demás, integrar colectivos, formar grupos organizados. Estas relaciones se basan en vínculos, uniones y encuentros creados en torno a propósitos e intereses compartidos, tomando la imaginaria forma de una red. Mientras mayores son las relaciones más se asemejan a la imagen de un entramado sostenido por uniones o vínculos.

Cuando hablamos de redes sociales, hacemos referencia a una forma de organización constituida por un entramado de relaciones que se sostienen por los vínculos creados entre las personas y organizaciones que la integran, quienes actúan en torno a objetivos comunes y valores compartidos. Los vínculos contraídos entre los integrantes de la red les permiten obtener beneficios con respecto a una situación previa de aislamiento o separación, tales como complementariedad de sus acciones, mayor presencia, ampliación de su campo de actuación, etc.

Al referirse a las redes, Fernando Mires señala lo siguiente<sup>1</sup>:

*“...En cierto modo, las redes son relaciones que toman la (imaginaria) forma de redes. Una red, o un conjunto de relaciones, no es un hecho a priori, sino que, por ser redes, son tejidas, del mismo modo que para que existan relaciones, estas deben ser contraídas. ¿Pero quién teje las redes? No queda más alternativa que responder: los actores que la constituyen. Por lo tanto, el tejido no es independiente de los tejedores. Quiere decir esto que en la construcción de la red no hay ningún plan preconcebido, o una lógica que la preceda, sino que son los actores, al relacionarse, quienes la van configurando”.*

<sup>1</sup>Mires, Fernando. La sociedad de redes (o las redes de la sociedad). Chasqui, Quito, N° 67. Septiembre de 1999. Pág. 2

Trasladando esta noción al campo de las iniciativas dirigidas a atender problemas o a satisfacer necesidades sociales, encontramos una forma organizativa que se distingue por poseer los siguientes elementos, vamos a reconocerlos:

- **Nodos:** Son los núcleos que integran la red. Se refiere a las personas, grupos u organizaciones que a través de los vínculos que establecen, desarrollan la capacidad de transformar activamente su entorno, al tiempo que se transforman a sí mismos<sup>2</sup>. Existen nodos centrales y otros periféricos, entre los que circulan diferentes flujos.
- **Lazos o vínculos:** Son las conexiones que se establecen entre las personas u organizaciones que integran la red, quienes a través de estas establecen relaciones de intercambio o comunicación.
- **Sistema de vínculos:** El conjunto de relaciones, lazos o vínculos entre las personas, grupos u organizaciones es lo central en la red. La red no es un conjunto de nodos o integrantes (personas u organizaciones), sino más bien un sistema o un “entramado” de relaciones existentes entre ellos.
- **Intercambio:** En la relación entre las personas, grupos u organizaciones se producen intercambios. Estos intercambios pueden ser de carácter afectivo – emocional, social, material, financiero, etc. Los intercambios se manifiestan en flujos de recursos que se disponen en la red.
- **Apoyo social:** El proceso de intercambio o flujo, los vínculos y relaciones entre los actores, constituyen un entramado que sirve de soporte tanto para los integrantes como para la red en su conjunto.

Al revisar estos elementos, comprendemos que la red social supone una *estrategia de vinculación e intercambio* entre organizaciones y personas, quienes partiendo de una *decisión voluntaria* deciden desarrollar acciones conjuntas para apoyar fines compartidos, pero manteniendo la identidad de los participantes. El resultado de esa estrategia es la propia red que constituye una *modalidad organizativa*, que puede ser vista como un sistema bien definido por la claridad de objetivos, pero abierto en sus límites para un redimensionamiento de la red<sup>3</sup>.

---

## Preguntas, retos y desafíos

### EXPLORANDO LAS REDES SOCIALES...

Compartamos la lectura del siguiente texto:



“la red implica un proceso de construcción permanente tanto individual como colectivo. Es un sistema abierto, multicéntrico, que a través de un intercambio dinámico entre los integrantes de un colectivo (familia, equipo de trabajo, barrio, organización, tal como el hospital, la escuela, la asociación de profesionales, el centro comunitario, entre otros) y con integrantes de otros colectivos, posibilita la potencialización de los recursos que poseen y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas o la satisfacción de necesidades. Cada miembro del colectivo se enriquece a través de las múltiples relaciones que cada uno de los otros desarrolla, optimizando los aprendizajes al ser estos socialmente compartidos”

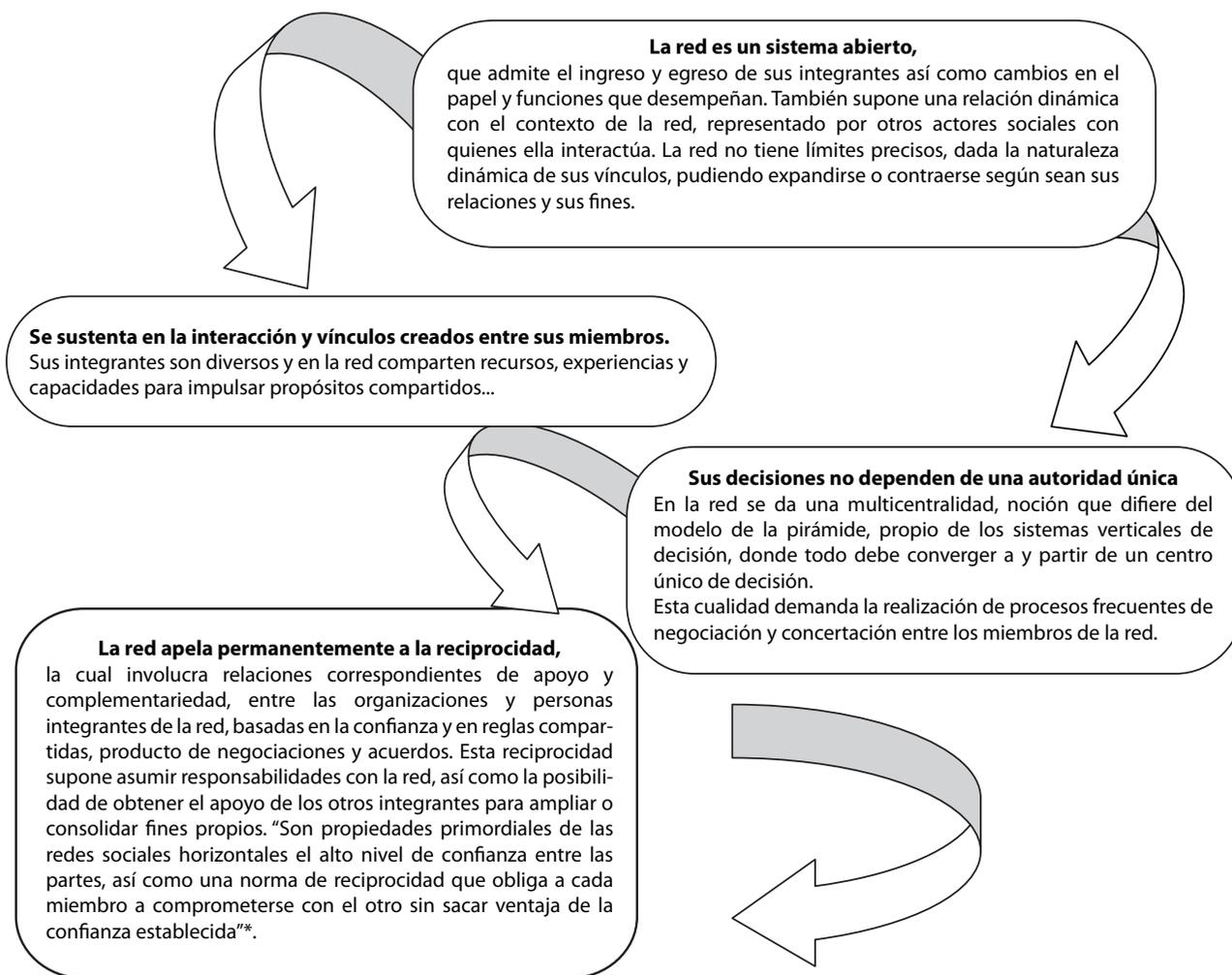
Desde tu conocimiento y experiencia

- ¿Qué características destacarías de las redes sociales?
  - ¿A qué necesidades crees que responden?
- 

<sup>2</sup> Dabas, Elina; Perrone, Néstor. Redes en salud. FUNCER. Noviembre de 1999. Pág. 11.

<sup>3</sup> Dabas, Elina; Perrone, Néstor. Redes en salud. FUNCER. Noviembre de 1999. Pág. 11.

El concepto sobre **redes sociales** que hemos presentado pone de relieve algunas de sus **características fundamentales**. Enfatizamos las siguientes:



En el ámbito de las políticas públicas las redes sociales son concebidas como "patrones de respuestas más o menos estables de relaciones sociales entre actores interdependientes, que toman forma alrededor de los problemas y/ o de los programas de políticas"<sup>4</sup>.

Podemos destacar tres aspectos de esta última definición:

- Las redes existen como consecuencia de la necesidad de un conjunto de organizaciones o personas de complementar sus recursos, capacidades e iniciativas. Por ello se afirma que son actores interdependientes, ya que en forma aislada no pueden lograr sus objetivos a plenitud.

<sup>3</sup> Motta, Raúl. "Nodos y flujos. La utilización de la arquitectura de las redes en los espacios públicos y en los sistemas de producción". Universidad de El Salvador. Instituto internacional para el pensamiento complejo. Buenos Aires. Mayo 2000. PP. 11 y 12.

<sup>4</sup> Klijin, E. Redes de Políticas Públicas. Una visión general. En Kickert, W. J. & Koppenjan, J. F. Gerenciando redes complejas. Sage, Londres. 1998. Pág. 5.

- Como corolario de lo anterior, estas organizaciones o personas son diversas con metas propias, expresión de una pluralidad de posiciones, conocimientos y experiencias; pero comparten propósitos superiores que los unen y afianzan las relaciones existentes entre ellas.
- Las relaciones entre los integrantes de la red tienden a ser reiteradas y duraderas, dirigidas a mejorar la coordinación entre los participantes y a afianzar los vínculos creados, lo que fortalece tanto los fines propios como los fines compartidos.

Con relación a los propósitos de las redes sociales, observamos que ellos son diversos y abarcan múltiples ámbitos de actividad. Las redes pueden tener entre sus objetivos la defensa de derechos humanos, la protección del medio ambiente, la promoción de los derechos sexuales y reproductivos, el ejercicio de derechos ciudadanos de niños, niñas y adolescentes, el cuidado de personas de la tercera edad, la defensa y seguridad de la vida de los habitantes de una comunidad, el intercambio y producción de nuevos conocimientos científicos, etc. Ellas actúan en distintos ámbitos (salud, educación, economía social, ambiente, producción, etc.); con distintos alcances (internacional, regional, nacional, local o comunitario); o con determinados énfasis (de género, ciclo vital, estrato social o étnico) Aunque con visiones distintas, estas finalidades están orientadas por la elevación de la calidad de vida de la población, trabajando distintas dimensiones (legal, política, cultural, afectiva, etc.) y actuando en diferentes campos (capacitación, difusión, asistencia, etc.).

## Redes Promotoras de Calidad de Vida

### Vínculos que crean respuestas a las necesidades sociales

Las Redes Promotoras de Calidad de Vida (en adelante Redes Promotoras), constituyen una propuesta para integrar iniciativas del Estado y de la Sociedad Civil a través de una gestión basada en vínculos, dirigida a crear respuestas que atiendan, oportuna e integralmente, las necesidades sociales de la población, en correspondencia con su diversidad, siguiendo principios de equidad y universalidad. Para lograr este propósito, la Red Promotora actúa transformando positivamente factores que son determinantes para elevar la calidad de vida.

Revisemos algunos de los elementos centrales vinculados a esta propuesta:

#### a) Promoción de la Calidad de Vida:

El concepto de *promoción*<sup>5</sup> se refiere a elevación o mejora de condiciones de vida, de productividad, intelectuales, etc.; al inicio o adelanto de una cosa, procurando su logro. En el contexto de la *Estrategia Promotora de Calidad de Vida*<sup>6</sup>, el concepto está vinculado con la creación de oportunidades y al desarrollo de capacidades para satisfacer necesidades de calidad de vida de la población, ofreciendo respuestas que reconozcan la diversidad y autonomía de individuos y colectivos, garantizando derechos humanos, sociales y políticos, en un marco de universalidad y equidad, llenando de nuevo contenido a las políticas sociales.

#### b) Necesidades sociales:

Se definen como los elementos propios de los individuos y colectivos que garantizados a plenitud (en el plano material, afectivo, cognitivo, etc.), permiten satisfacer aspiraciones, deseos y expectativas de calidad de vida. Al ser inherentes al individuo o al colectivo son diversas. Desde la óptica de las políticas públicas, las necesidades sociales deben ser el principal centro de respuesta, ya que su satisfacción involucra garantizar derechos humanos, sociales y políticos de la población.

#### c) Derechos humanos, sociales y políticos:

Facultades del ser humano para hacer legítimamente lo que conduce a los fines de su vida; consecuencia natural de ser persona o de sus relaciones con las otras, que tienen manifestación en un conjunto de principios y normas, expresivos de una idea de justicia y de orden, que regulan las relaciones humanas en toda la sociedad<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima segunda edición.

<sup>6</sup> Para una revisión amplia de esta estrategia, ver: Las políticas sociales locales desde el enfoque de promoción de la calidad de vida. GTZ/ILDIs/FEGS. 2005; en esta misma colección.

<sup>7</sup> Diccionario de la Real Academia Española. Vigésima segunda edición.

Constituyen un tema de interés colectivo, ya que todos los ciudadanos y ciudadanas son sujetos de derecho; y tienen un carácter de relevancia pública, es decir, se rigen por reglas definidas en función del interés colectivo, haciéndolos prevalecer en cualquier campo de acción que permita ejercerlos o preservarlos<sup>7</sup>. Los derechos son complementarios. Cualquier impedimento, por ejemplo, para ejercer el derecho a la salud, puede afectar el ejercicio de otros derechos como la educación o el trabajo.

#### **d) Universalidad:**

Principio que establece, desde el punto de vista jurídico, la igualdad de derechos para todos los ciudadanos y ciudadanas. Las políticas públicas basadas en este principio, tienen como esencia garantizarle a toda la población, sin distinción, el acceso y disfrute, por igual, de sus derechos ciudadanos.

#### **e) Equidad:**

Es una cualidad o principio que consiste en atribuir a cada uno aquello a lo que tiene derecho<sup>8</sup>. La aplicación de este principio en las políticas públicas supone lograr que factores asociados con la diversidad en los seres humanos (tales como el género, el origen étnico, el estrato social, el ciclo vital, las creencias religiosas, entre otros), no se conviertan en motivo para la discriminación o la exclusión, sea esto deliberado o no.

Por otra parte, en contextos con grandes brechas sociales entre grupos de población, la equidad pasa a ser un propósito central en las políticas públicas, ya que su carencia supone que derechos consagrados se vean seriamente limitados en importantes grupos de población.

Bajo un enfoque de derechos, la equidad es un principio que se complementa con la universalidad. Partiendo de la relación existente entre la satisfacción de necesidades sociales y la garantía de derechos, la equidad en las políticas públicas requiere hacer explícitas y reconocer las necesidades diversas que exigirán respuestas particulares sin que ello afecte a la universalidad.

#### **f) Determinantes de Calidad de Vida:**

La *promoción de la calidad de vida*, como estrategia central para la satisfacción de necesidades sociales y la garantía de derechos humanos, sociales y políticos, supone actuar en un conjunto de factores sociales, culturales, políticos, económicos, que afectan las diferentes expresiones de calidad de vida de la población. Por ejemplo, no podemos garantizar el derecho a la salud si la población no tiene acceso al agua, este último lo consideramos un factor determinante de la calidad de vida.



## **Preguntas, retos y desafíos**

### **ACERCÁNDONOS A LAS REDES**



Piensa en las iniciativas gubernamentales, no gubernamentales o comunitarias con las que has estado involucrado recientemente y considera lo siguiente:

- ¿Las iniciativas responden a necesidades sociales reconocidas o detectadas?
- ¿Cómo afectan la calidad de vida de la población?
- ¿Garantizan el acceso y disfrute de derechos a toda la población? ¿Son universales y equitativas?
- ¿Actúan sobre factores que impiden o limitan los derechos de la población?

¿Qué relación guardan las redes sociales con los elementos de políticas públicas que hemos descrito?



<sup>8</sup> Carucci T, Flavio. Bases conceptuales y metodológicas para la conformación de agendas sociales locales. Documento de trabajo. GTZ – MSDS Julio de 2003. Pág. 93.

## Explorando el concepto de redes promotoras

Los espacios de gestión basados en vínculos, no son comunes en nuestra sociedad. Generalmente, las políticas públicas se desarrollan a través de programas gubernamentales aislados de las iniciativas comunitarias o no gubernamentales, con escasos vínculos con otros programas y con poco conocimiento del destinatario, de sus perspectivas y de sus necesidades.

Suele ser la práctica común que las políticas y los programas sociales sean diseñados desde los principales centros de decisión gubernamental (Ministerios, Organismos Adscritos Centralizados, Fundaciones del Estado, Empresas Públicas, etc.), con un conocimiento muy general o uniforme de la realidad que se pretende transformar, o de la dinámica cultural, social y organizativa existente en las comunidades destinatarias, sin tomar en cuenta la diversidad de situaciones que allí se presentan, careciendo en consecuencia, de respuestas pertinentes a determinadas necesidades que no se hacen visibles o explícitas. Por otra parte, estas iniciativas aún teniendo sustento en datos y estudios de la situación, cargan con el sesgo producido por la orientación técnica de los planificadores o por la visión política de los directivos y autoridades, ya que se formulan a distancia sin la participación de los involucrados. En consecuencia, enfrentan serias limitaciones prácticas ante situaciones sociales muy complejas que desbordan sus posibilidades materiales, generando resultados poco sostenibles, sin clara incidencia en la calidad de vida de la población destinataria.

Bajo una óptica de políticas públicas, a través de las Redes Promotoras, se pueden crear arreglos institucionales entre los organismos públicos y los actores no gubernamentales, que hagan viable superar la fragmentación entre los programas, acercándolos a las vivencias, necesidades diversas y pluralidad de los grupos de población destinatarios, logrando que tengan mayor pertinencia y que respondan a sus derechos ciudadanos (humanos, políticos, sociales).

Esta nueva orientación plantea como reto desarrollar prácticas de corresponsabilidad, a través de las cuales los temas de interés colectivo son abordados a través del diálogo y la concertación entre actores del Estado y de la Sociedad Civil, reordenando las relaciones de poder existentes entre ellos.



### Preguntas, retos y desafíos

#### UN MAPA PARA LAS REDES

Partiendo de las siguientes características, elabora un mapa conceptual sobre las **Redes Promotoras de Calidad de Vida**.



- Abarca uno o varios ámbitos de competencia y los integra a partir de las necesidades sociales identificadas y concertadas desde lo local o lo comunitario, donde la situación es un todo que gira en torno a la calidad de vida de la población.
- Integra conocimientos especializados y saberes de los actores involucrados, incluyendo a la comunidad destinataria. Va más allá de la integración de varias disciplinas, ya que esto solo constituye parte del conocimiento para la acción (el conocimiento especializado) y se nutre del conocimiento popular, haciendo posible una comprensión más amplia y pertinente de la realidad para transformarla.
- Para que esto pueda ser así, necesariamente debe existir participación de los involucrados, pero una participación de pares, lo cual implica que los actores más débiles asuman posiciones de poder frente a otros en los procesos de toma de decisiones.



## El contexto de las redes promotoras

Las redes promotoras persiguen la integración de recursos y capacidades para la gestión de políticas públicas, con la participación de agentes gubernamentales y actores sociales no gubernamentales; dirigidas a la creación de respuestas complementarias e integrales que satisfagan necesidades sociales de los grupos de población en el territorio, en atención a su diversidad.

Con ellas se busca, por un lado lograr mayor fortaleza a través del trabajo cooperativo y asociativo, complementando recursos, capacidades, conocimientos y experiencias. Por otro lado, este mecanismo facilita la coordinación entre actores sociales en un entorno descentralizado, con el propósito de superar el solapamiento y la descoordinación que se presentan en sistemas de gestión descentralizados, con mayores exigencias de participación social<sup>10</sup>.

En este sentido, la Red Promotora auspicia la creación de espacios para la participación comunitaria, el ejercicio de ciudadanía y concertación democrática a través de una instancia de gestión asociada entre el Estado y la Sociedad, que incluye la definición de agendas compartidas, apuntando a la construcción de una nueva institucionalidad, donde lo público es ejercido en forma corresponsable tanto por las instancias gubernamentales, como por las iniciativas de la sociedad civil y la comunidad organizada.

## ¿Qué persiguen las Redes Promotoras de Calidad de Vida?

### CATUCHE, UN RÍO

Catuche es un río de la ciudad de Caracas. Nace en la Serranía del Ávila, llega al centro de la ciudad y desemboca en el río Guaire.



### CATUCHE, UN BARRIO

Poco a poco Catuche se fue convirtiendo en un colector de aguas negras de las urbanizaciones vecinas. La ciudad fue creciendo anárquicamente y allí creció y se consolidó el barrio Catuche.

### CATUCHE, UN CONSORCIO

El consorcio social Catuche nació en 1994, con la intención de sanear y rescatar el río y su hábitat para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

### CATUCHE, UNA TRAGEDIA

A raíz del deslave en 1999, el consorcio con el gobierno nacional y municipal emprendió la tarea de rescatar el hábitat y la comunidad.

### CATUCHE, UN FUTURO

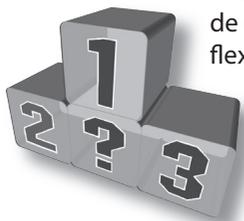
Los habitantes de Catuche transformaron una tragedia de la que fueron víctimas en una oportunidad para fortalecer la organización comunitaria.

<sup>10</sup> Fleury, Sonia. "El desafío de la gestión de las redes de políticas". Publicación electrónica. Diciembre de 2002. S/ N.

---

## Preguntas, retos y desafíos

### EL CONCEPTO EN LA PRÁCTICA



Imaginemos que el caso anterior sobre la experiencia Catuche es abordado a través de una Red Promotora de Calidad de Vida. Siguiendo sus objetivos y características reflexionemos y comparemos:

- ¿Cuál es el propósito de esta Red tomando en cuenta los derechos sociales de los involucrados?
  - ¿Qué relación guarda la Red Promotora con la siguiente expresión?: ¡queremos mejorar, queremos progresar, individualmente no lo vamos a lograr!
  - ¿Cuál es la actuación del sector gubernamental, organizaciones de base y otros sectores?
  - ¿Una red constituye un espacio para la gestión de políticas públicas? ¿Por qué?
- 

*La Red Promotora de Calidad de Vida es una propuesta organizacional para la gestión de políticas públicas en un marco de corresponsabilidad y participación ciudadana, de conformidad con los preceptos constitucionales que auspician el ejercicio de una democracia participativa y protagónica.*

## Características de las Redes Promotoras de Calidad de Vida

### Entramado de relaciones de solidaridad y cooperativa social

*¡Viven en nosotros innumerables otros!*

*Fernando Pessoa*

La Red Promotora de Calidad de Vida se concibe como una organización social basada en vínculos creados entre organizaciones y personas que crean un entramado de relaciones de colaboración, cooperación y asociación entre ellas. Como red social es un tipo de organización, compuesta por una pluralidad de actores y organizaciones de base, entre los que se presentan:

- **Vínculos.** Conexiones entre actores sociales diversos tanto gubernamentales como no gubernamentales, dirigidas a la creación de respuestas regulares e integrales a las necesidades sociales de una población determinada, localizada en un territorio específico, materializadas a través del intercambio de recursos de distinta índole (humanos, materiales, financieros, de conocimiento, etc.).

El trabajo en red es una estrategia de vínculos, articulación e intercambios entre organizaciones y actores sociales, que deciden asociar voluntaria y concertadamente sus esfuerzos, experiencias y conocimientos para el logro de fines comunes<sup>11</sup>. Un elemento que debemos destacar es que el vínculo se materializa

<sup>11</sup> Dabas y Perrone. Op. Cit. Pág. 6.

a través de las personas que integran la red, quienes se relacionan en representación de organizaciones con mandatos y recursos definidos. Desde esta perspectiva, podemos afirmar que las redes, son redes de personas que se conectan, aunque estas representen una autoridad de la organización y se relacionen involucrando esa posición. No se conectan cargos entre sí o instituciones entre sí, se conectan personas<sup>12</sup>. Esta dimensión es fundamental para comprender la conformación de las Redes Promotoras.

Por otra parte, hay que tener presente que aún siendo las personas las que establecen las relaciones, no podemos obviar que su participación en la red, responde a intereses, recursos y mandatos de la organización que representan. Por ello, además de reconocer la importancia del vínculo personal, es necesario explicitar los intereses organizacionales y construir una visión conjunta de la finalidad y de la orientación del trabajo en la red, basada en un análisis compartido sobre las necesidades sociales de la población.

El vínculo así generado tiene un carácter horizontal, de relación de pares, acotado por los acuerdos formales e informales que se establezcan entre los actores, más allá de las regulaciones burocráticas de las respectivas instituciones a las que pertenecen o pueden pertenecer<sup>13</sup>.

- **Intercambios.** Las conexiones entre los actores sociales involucrados en la red, se sustentan en los intercambios de recursos de distinta índole (humanos, financieros, tecnológicos, de información, etc.), que tienen como finalidad desarrollar las acciones de la red.

Los actores sociales involucrados, tanto gubernamentales como no gubernamentales, reconocen la necesidad de vincularse para el logro de propósitos de interés superior, razón por la cual complementan recursos e iniciativas para cumplir objetivos propios y colectivos. Los intereses comunes de la red no sustituyen los objetivos de cada actor, por el contrario, los fortalecen y amplían.

- **Actores sociales interdependientes:** Las organizaciones y actores sociales que integran la red, comparten una visión del mundo, que se manifiesta en intereses prioritarios comunes y formas de abordar o dar respuesta a estos intereses. Los intereses comunes cohesionan el entramado de vínculos creado entre las organizaciones que conforman la red, lo cual exige un esfuerzo significativo para determinar y solidificar aquello que une a las organizaciones e individuos participantes.

## ¿Por qué hablamos de Redes Promotoras de Calidad de Vida?

Entre los aspectos que justifican la constitución de las Redes Promotoras señalamos los siguientes<sup>14</sup>:

- **Las necesidades sociales exigen esfuerzos complementarios.** Los participantes se alimentan de la perspectiva, conocimiento y experiencia que aportan los otros, lo cual les provee una mayor comprensión de las realidades y de las mejores prácticas a seguir.
- **La búsqueda de soluciones a la falta de coordinación de políticas y recursos** que se presentan la gestión pública descentralizada, con crecientes exigencias de participación social, amerita la constitución de espacios de concertación entre actores públicos y actores no gubernamentales.
- **La diversidad de actores involucrados en la gestión de las políticas públicas** (no solo gubernamentales) y el conflicto de intereses entre ellos justifica la creación de un espacio para el diálogo y la concertación, lo cual lleva implícito una definición concertada de las políticas.

<sup>12</sup> Rovere, Mario. Redes. Hacia la construcción de redes en salud. Secretaría de salud del municipio Rosario. Argentina, agosto de 1998. Pág. 30.

<sup>13</sup> Dabas y Perrone. Op Cit. Pág. 6.

<sup>14</sup> Adaptado de: Fleury, Sonia. Op. Cit. S/ N.

- **La movilidad de la sociedad civil** en la búsqueda de una atención que respete y de respuesta a su diversidad y pluralidad, requiere la apertura de espacios para su participación en la gestión de políticas.
- **La presencia de un sector no gubernamental actuando en el campo de las políticas públicas**, así como el incremento de la acción social del sector privado o empresarial, constituyen realidades que no se pueden obviar en el diseño y gestión de políticas públicas, en un marco de ampliación democrática.

## ¿Qué distingue a la Red Promotora de otro tipo de organización?

Destacamos algunos de los aspectos que distinguen la creación de la Red Promotora de otro tipo de organizaciones sociales relacionadas con la gestión de políticas públicas:

- **La interacción entre los participantes**, que la contrapone a la fragmentación o aislamiento prevaleciente en las iniciativas y en los programas (gubernamentales o no) de políticas públicas, que tienen su acento en las ofertas existentes y no en las necesidades sociales de la población.
- **No hay una relación jerárquica entre las organizaciones participantes**, ni hay un solo centro de decisión, existe una multicentralidad en la red que define la manera como se da el proceso de toma de decisiones (compartido/ concertado).
- **Apela permanentemente a la reciprocidad**. La red tiene sentido si los que participan en ella son beneficiados, pero a su vez ese beneficio se torna en un compromiso adquirido con el trabajo de la red. Esta reciprocidad se expresa en una responsabilidad con la red, en donde todo integrante asume que “cuando se convoca a la red se debe esperar ser a la vez convocado; cuando se solicita ayuda, saber que nuestra ayuda también será solicitada”<sup>15</sup>.
- **La relación de confianza entre los integrantes de la red**. Los vínculos sólo son posibles en la medida en que se logra un estado de confianza, la esperanza firme en las condiciones de los actores, que permite la unión y reunión en torno a la red<sup>16</sup>. Esa expectativa de comportamiento recíproco, da pie a la conformación de acuerdos informales o formales que van sedimentando el entramado social construido colectivamente. La reciprocidad no es más que el intercambio de recursos entre los actores teniendo como base la confianza.
- **Las relaciones entre los actores sociales participantes son horizontales**, favoreciendo el diálogo y la concertación, lo cual es nutrido por la pluralidad de posiciones existentes entre los actores que integran la red.
- **Se adapta a cada situación y necesidad particular**, así como a la realidad y valores prevalecientes entre sus miembros. Esta flexibilidad se expresa en una apertura organizativa, que favorece el ingreso de nuevos actores.
- **Auspicia la distribución y el acceso a la información** disponible entre todos los actores, lo cual apoya la integración de los participantes, patrocina el equilibrio en las relaciones de poder y amplía las posibilidades de actuación de los participantes y de la red en su conjunto.

## Perspectivas en la gestión de las redes sociales

La gestión de políticas públicas a través de redes sociales, plantea distintas perspectivas y alcances. Distinguimos dos perspectivas principales:

<sup>15</sup> Dabas y Perrone. Op Cit. Pág. 3.

<sup>16</sup> Motta, Raúl: “Nodos y Flujos”. La utilización de la arquitectura de redes en los espacios públicos y en los sistemas de producción. Universidad de El Salvador. Buenos Aires. Mayo de 2000. Pág. 17.

### La red social como una ONG<sup>17</sup>.

- Una perspectiva plantea la red entendida como una iniciativa que se contrapone al Estado, que está integrada por organizaciones no gubernamentales, aunque pretende ser un canal para el diálogo y la concertación de políticas con el Estado. La red se concibe como un nivel intermedio de organización que agrupa en su seno a una diversidad de organizaciones de base, lo cual favorece la movilización un conjunto de actores sociales, quienes comparten un ideario de lucha y, por consiguiente, una propuesta en relación con necesidades, aspiraciones y problemas sociales. Las conexiones que favorece la red afianzan las relaciones de solidaridad y producen esquemas de conocimiento y de motivación para una acción colectiva que los involucra<sup>18</sup>.



La red social como una ONG favorece la movilización de un conjunto de actores sociales, quienes comparten un ideario de lucha y, por consiguiente, una propuesta en relación con necesidades, aspiraciones y problemas sociales.

### La red social como organización mixta.

- Otra perspectiva, plantea a las redes sociales como alianzas que comprenden a actores gubernamentales y no gubernamentales, las cuales se expresan en nuevos arreglos institucionales, más acordes con los fenómenos de participación en el diseño, gestión y control de las políticas públicas. En esta perspectiva ubicamos a la Red Promotora, como un espacio de gestión asociada para el desarrollo de políticas públicas, dirigidas a crear mejores respuestas para las necesidades sociales, orientadas por la búsqueda de una mayor equidad social. Estas últimas están vinculadas con un territorio y una población específica, algo que no necesariamente está presente en la perspectiva anterior.



La red como organización mixta comprende actores gubernamentales y no gubernamentales, que se expresan en nuevos arreglos institucionales, más acordes con los fenómenos de participación en el diseño, gestión y control de las políticas públicas. En ella ubicamos las Redes Promotoras.

<sup>17</sup> Organización No Gubernamental.

<sup>18</sup> Fleury, Sonia. Op. Cit. S/ N.

## Finalidad de las Redes Promotoras de Calidad de Vida Políticas públicas concertadas

En la Red Promotora existe una finalidad explícita que no colisiona ni reemplaza los fines de las organizaciones y actores participantes, por el contrario, estos fines particulares, en la red se afianzan o amplían. Por este motivo, durante la conformación de la red, es importante establecer un consenso entre los actores participantes, que deberá traducirse en una clara determinación del dominio, es decir, del campo de actuación de la red, así como de su ideario<sup>19</sup>.

En el caso específico de las Redes Promotoras, esta finalidad está estrechamente relacionada con la creación de respuestas a necesidades sociales que los actores involucrados han estudiado y concertado. Ello nos remite a un ámbito o punto de referencia a partir del cual se teje la red de vínculos entre las organizaciones participantes, que puede ser un problema o necesidad que afecta la vida de la población.

Las Red de Promoción de la Calidad de Vida crea oportunidades equitativas para la satisfacción de las necesidades sociales, centrandó su atención en los grupos de población más excluidos.

La red está orientada a la creación de oportunidades equitativas para la satisfacción de necesidades sociales, centrandó su atención donde existen mayores brechas sociales, dando apoyo privilegiado a los grupos de población excluidos. Ello se traduce en un compromiso de acción con un territorio y con una población específica, que definen un espacio de trabajo concreto para la red.

La finalidad de la Red Promotora se distingue de otras iniciativas en red que pueden constituirse para crear respuestas a una coyuntura o a una necesidad puntual. Como la motivan las necesidades sociales y la calidad de vida de la población, su trabajo se orienta hacia el mediano y largo plazo.

En esencia, la constitución de redes de esta naturaleza, pretende crear una nueva institucionalidad, donde los asuntos de interés público son debatidos colectivamente, tanto por los actores gubernamentales que tienen competencias expresas en ese sentido, como por la sociedad en su conjunto la cual se involucra a través de sus organizaciones genuinas, modificando el predominio del sector gubernamental en la toma de decisiones.



La Red de Promoción de la Calidad de Vida crea oportunidades equitativas para la satisfacción de las necesidades sociales, centrandó su atención en los grupos de población más excluidos.

<sup>19</sup> Conjunto de ideas fundamentales que caracteriza el pensamiento de una persona, colectividad o época, de un movimiento cultural, religioso o político, etc. (Diccionario de la Real Academia Española, Vigésima Segunda Edición) Principales ideas, valores, aspiraciones, elaboradas socialmente y asumidas individualmente, a través de las cuales una persona, grupo social o corriente tienen una representación de la realidad (Adaptado de Diccionario Enciclopédico Grijalbo, 1994).

## Las posibles tensiones en la gestión de Redes Promotoras

En la gestión de las Redes Promotoras se pueden presentar tensiones a las cuales debe darse una respuesta u orientación concreta, dentro de ellas destacamos estas tres<sup>20</sup>:

- **Vinculación entre Organizaciones vs. Vínculos entre Individuos:** Si bien la red está constituida por organizaciones diversas, quienes establecen los vínculos son personas concretas de dichas organizaciones. El criterio que consideramos básico, en este sentido, es que las personas que integren la red, estén en capacidad de comprometer a la organización que representan, lo cual implicará que ellas tengan jerarquía administrativa y política en su organización.
- **Relaciones Transitorias vs. Relaciones Permanentes:** Si bien las redes pueden constituirse para atender situaciones coyunturales y, en este sentido, establecer vínculos transitorios, en el caso de las Redes Promotoras, creamos un sistema de vínculos que pueda sostenerse en el tiempo, debido a que las exigencias por una mejor calidad de vida siempre estarán presentes, pudiendo evolucionar hacia distintos escenarios.
- **Relaciones de Cooperación vs. Relaciones de Competencia:** En un espacio de interacción entre actores sociales diversos y plurales como lo son las redes es natural que se presenten divergencias y conflictos en los procesos de toma de decisiones. De allí la importancia de establecer espacios de comunicación permanente, para el debate de ideas y de las propuestas de acción, de modo que la concertación sea una práctica habitual para superar los conflictos potenciales en la red.



### Preguntas, retos y desafíos



#### PREGUNTEMOS... TENSIONES EN LA RED

Realicemos una lectura detenida en torno a la finalidad de las Redes Promotoras de Calidad de Vida y las posibles tensiones que pueden generarse en su gestión.

A partir de las inquietudes que pueda generarnos el texto, formulemos de manera individual o colectiva alternativas de solución.



### Redes Promotoras de Calidad de Vida

#### Una toma de decisiones compartida

En la Red Promotora se define un proceso de toma de decisiones en el cual todos los actores participantes mantienen un trato de iguales, reconfigurando las relaciones de poder existente entre ellos. En efecto, al involucrar a los actores comunitarios en la gestión de políticas y en la toma de decisiones, ellos asumen una posición de poder que antes no tenían. De igual forma los actores gubernamentales ceden espacios de poder que antes poseían bajo dominio exclusivo, para junto a otros actores, definir la orientación de los recursos y acciones. En consecuencia, avanzar en la constitución de una Red Promotora tiene incidencia directa en las relaciones de poder, reordenándolas para avanzar hacia esquemas más democráticos de gestión de políticas y de toma de decisiones, donde las comunidades ejercen un protagonismo real.

Desde el punto de vista de las comunidades, la conformación de estas redes, demandará designar representantes

<sup>20</sup> Adaptado de: Fleury, Sonia. Op. Cit. S/ N.

que cuenten con suficiente respaldo y que gocen de cualidades de liderazgo democrático favorables a la participación, la comunicación y la ingerencia directa en la toma de decisiones, de modo que ellos actúen como voceros genuinos de las aspiraciones de calidad de vida de su comunidad. El ejercicio de dicha representatividad constituye un desafío, que tendrá su expresión en la aplicación de mecanismos de decisión participativos y democráticos, que garanticen la designación transparente de representantes e implican contar con una organización social de la comunidad fortalecida.

En otra perspectiva, las redes tienen como consecuencia un reacomodo en la forma como se definen las prioridades y se orientan las políticas ya que el criterio técnico, profesional o político de los funcionarios públicos responsables, antes prevaleciente, es desplazado por el criterio social. Esto no implica dejar de lado la opinión del profesional o del especialista, sino que ella tiene sentido en el contexto de decisiones guiadas por la importancia de lo social.

## La Creación de Redes Promotoras<sup>21</sup>

### Compromiso en crecimiento

La motivación para iniciar la organización en red puede ser la existencia de una *problemática* que las organizaciones y personas participantes perciben que no pueden intervenir individualmente. A partir de esa **motivación inicial**, se van sucediendo diversas etapas, necesarias para la consolidación de la organización en red<sup>22</sup>.

En la **etapa inicial**, se generan espacios, encuentros e intercambio de información entre los miembros, cuya temática se centra en la **situación externa** que define cuáles son las necesidades sociales que se abordarán, tomando en cuenta la situación de las propias organizaciones participantes. Un aspecto importante en esta etapa, es la creación de un estado de confianza entre los miembros, condición necesaria para cualquier organización en red. En este primer momento existe un grupo (núcleo) mucho más activo que impulsa la creación de estos espacios. Esta tarea puede estar en manos de un agente externo que promueva y dirija, bajo ciertos principios, la vinculación de las organizaciones e individuos. Posteriormente, estos espacios de diálogo no sólo permiten la circulación de la información sino también su **procesamiento**. Las discusiones y la toma de decisiones se basan en la confianza generada entre las partes. "Se da el *desarrollo de un compromiso* de las organizaciones con la red a fin de que perdure en el tiempo"<sup>23</sup>.

Por último, la **etapa de maduración** es la conversión de esos espacios de información en espacios de administración conjunta de proyectos y actividades. Los intercambios entre las organizaciones, anteriormente basados en la información, ahora se enriquecen con acciones para enfrentar los desafíos y problemas fundamentales que motivaron iniciar la red. Si en el momento de inicio, los diversos actores exploran y se comprometen en torno a las necesidades sociales e intereses comunes detectados, en el momento de consolidación se definen, de manera concertada, formas de organización, comunicación y funcionamiento de la red.

El proceso de construcción de las redes, también puede ser visto como una secuencia de *niveles*<sup>24</sup> de crecientes y regulares de vínculos, relaciones de reciprocidad y compromisos, desde la colaboración puntual y esporádica, hasta la cooperación y asociación entre los participantes. Esta secuencia es útil a los efectos de la organización y también para monitorear el grado de profundidad de la red<sup>25</sup>. Señalamos los siguientes niveles:

<sup>21</sup> Punto adaptado de: "Redes Promotoras de Calidad de Vida". Documento de Trabajo. GTZ, agosto 2002.

<sup>22</sup> Motta. Op. Cit. Pág. 37.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Entendidos como niveles crecientes de organización en red.

<sup>25</sup> Rovere. Op. Cit. Pág. 35.

**4 Asociación:** Implica un nivel mayor de compromiso con la red, estableciendo vínculos más estructurados y permanentes, en torno a programas y proyectos diseñados y ejecutados en forma conjunta.

**3 Cooperación:** Significa avanzar en los niveles de coordinación a través de la realización de operaciones conjuntas, compartiendo preocupaciones en torno a los problemas y estableciendo relaciones cooperativas conducentes a la ejecución de acciones, en un marco de solidaridad.

**2 Conocimiento:** Contempla conocer quiénes son y qué hacen los otros. Este conocimiento permite precisar los diferentes recursos, intereses y capacidades de los actores sociales para explorar las posibilidades de vinculación. Entender la diversidad de capacidades existentes en el colectivo, permite potenciar el trabajo de la red.

**1 Reconocimiento:** Implica advertir la existencia de otros actores con quienes es necesario realizar un trabajo conjunto. Interactuar supone reconocer que el otro existe y que tiene una percepción particular de la realidad, determinada por su posición, ideología, intereses y experiencia (subjetividad del actor). En el trabajo en red se rearticulan las subjetividades y se configura una cultura propia.

En el marco de las Redes Promotoras, avanzar en estos niveles de relación supone concertar las necesidades sociales en torno a las cuales actuarán los participantes. Se distinguen dos tipos de necesidades: las *del contexto* vinculadas con la población destinataria de la red y con los fines de las organizaciones participantes, las cuales definen la **agenda de prioridades de la red**; y las *necesidades internas*, que guardan relación con las primeras pero que son inherentes a las organizaciones involucradas.

La secuencia de niveles que hemos expuesto se orienta a la creación de vínculos y al establecimiento de relaciones de reciprocidad, que son la esencia de la Red Promotora. Mientras mayor es la cantidad de vínculos y crecientes los intercambios, mayor es el poder que ella tiene para actuar.



## Preguntas, retos y desafíos



En grupo, intenta construir una red con los compañeros. Intenta representarla gráficamente, analizando las formas en que tu organización puede representarse en la misma.

Intercambiamos nuestras visiones.

## IMAGINANDO LA RED



## Una Visión para la Red Promotora

El conocimiento de las necesidades sociales y la definición de alternativas de solución entre los integrantes de la red promotora, alimenta la conformación de una visión compartida, la cual debe ser:

- **Deseable**, es decir, contiene los deseos, intereses y valores del colectivo;
- **Posible**, lo que no indica que tenga que atenerse al corto plazo, sino más bien que no tenga obstáculos insalvables;

- **Inclusiva**, de modo que permita la integración posterior de nuevos integrantes a la red;
- **Comunicable**, para captar la atención y apoyos en torno al trabajo de la red.

Esta visión debe traducirse en el diseño y ejecución de **proyectos y programas conjuntos**. Las redes pueden ser sujetos de planificación y programación, articulando mejor su trabajo. Un proceso de planificación en red estaría orientado a dar respuesta a las siguientes interrogantes: *¿Cuáles son las necesidades sociales centrales de la red? ¿Qué desempeño quisiéramos lograr? ¿Qué hacer? ¿Con qué lo vamos a hacer? ¿Cómo nos organizamos? ¿Cómo sabemos si avanzamos?*



## Preguntas, retos y desafíos

### VISUALICEMOS LA RED PROMOTORA



Seguramente en tu comunidad, existen un conjunto de problemas sociales y necesidades que afectan la calidad de vida de la población. *¿Qué grupos de población son los más afectados? Ordena e intenta hacer explícitas las diferencias existentes en las necesidades de las mujeres, hombres, niños y niñas, ancianos y ancianas, por nivel socioeconómico y reflexiona lo siguiente:*

- *¿Cómo creamos respuestas para atender oportuna e integralmente estas necesidades?*
- *¿Quiénes están involucrados en la creación de estas respuestas?*
- *¿Qué tipo de arreglo puede ser necesario para que se integren sus iniciativas?*

Imagina la conformación de una Red Promotora de Calidad de Vida en esa comunidad. *¿Cómo la describirías?*



# Unidad 2

## CREACIÓN DE REDES PROMOTORAS DE CALIDAD DE VIDA

### Propuesta metodológica

---

En esta unidad presentamos una propuesta para la constitución de redes promotoras de calidad de vida en el ámbito local. En ella tomamos como punto de referencia los trabajos previos de capacitación y acompañamiento dirigidos a la elaboración de mapas de necesidades sociales y a la constitución de agendas sociales locales<sup>26</sup>.

Centramos nuestra atención la creación de la red, en el marco de un trabajo de planificación participativa realizado por los actores sociales participantes, orientado a:

- Establecer la orientación estratégica de la red.
- Elaborar una agenda de trabajo concertada entre los actores sociales participantes a partir de las necesidades sociales más apremiantes de la población y de las ofertas existentes.
- Concertar los vínculos de colaboración, cooperación y asociación entre las organizaciones y actores sociales participantes.

---

<sup>26</sup> Ver los documentos: "Elaboración de Mapas de Necesidades Sociales", Mimeo, Enero de 2004; y "La Agenda Social. Construyendo acuerdos para el desarrollo social". FECS/ILDIS 2005.



## CREANDO REDES PROMOTORAS DE CALIDAD DE VIDA

Si iniciaras la conformación de una red, desde qué óptica lo harías: desde la visión de la comunidad o tomando en cuenta puntos de vista de las organizaciones gubernamentales interesadas:

¿Qué aspectos debemos tomar en cuenta para convocar la creación de la red promotora?

¿Qué pasos darías para avanzar en la conformación de la red?

Desde tu experiencia:

¿Qué consideras debemos tomar en cuenta para crear una red que perdure en el tiempo?

¿Qué podemos evitar en el proceso de constituir una red social?

### Alcance del trabajo de acompañamiento

El trabajo de acompañamiento que aquí proponemos, se concentra en la creación de la *red promotora de calidad de vida* a partir de los procesos previos de identificación y análisis compartido de necesidades sociales y de elaboración de las agendas locales, en los que los actores participantes han ido materializando acuerdos y estableciendo vínculos entre ellos<sup>27</sup>.

En efecto, para la creación de la red tomamos como insumo la identificación y selección concertada de las necesidades sociales más apremiantes de una comunidad o grupo de comunidades, producto de un proceso previo de planificación participativa que ha sido canalizado por los actores participantes, cuyos resultados arrojan acuerdos en torno a objetivos de calidad de vida y a la formulación de compromisos de acción contraídos en una agenda social concertada entre dichos actores<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Procesos previos que son recogidos en la colección Política Social Local bajo los títulos: "Agendas Sociales construyendo acuerdos para el desarrollo local" y "Las políticas sociales locales desde el enfoque de promoción de la calidad de vida" FEGS/ILDIS - 2005.

<sup>28</sup> La metodología para el desarrollo de este proceso previo, en el contexto de un iniciativa de planificación y gestión local, es descrita en un documento complementario a este, elaborado por Carucci, Flavio "Agendas sociales. Construyendo acuerdos para el desarrollo local". GTZ/ILDIS/FEGS. Caracas 2005.

De manera más precisa, antes de la conformación de las *redes promotoras de calidad de vida* hemos transitado un proceso de planificación participativa que nos ha permitido definir:

- **Necesidades sociales prioritarias**, que toman en cuenta las características y aspiraciones de los diversos grupos de población que hacen vida en la comunidad de acuerdo con las etapas del ciclo vital (infancia, adolescencia, adultez, ancianidad), el género, el estrato social y el origen étnico.
- **Problemas sociales**. Situaciones insatisfactorias existentes en la comunidad donde queremos actuar que hemos documentado con datos, memorias y otras evidencias, que nos expresan brechas existentes entre la situación que vive la población y los derechos sociales que les deben ser garantizados, consecuencia de las inequidades presentes en la sociedad.
- **Identificación de los factores determinantes** para la calidad de vida, a partir de los cuales definimos las acciones e iniciativas de los actores sociales participantes, a fin de garantizar la satisfacción de necesidades.
- **Compromisos de Acción** que los actores sociales involucrados han contraído a partir de los factores determinantes como parte de la agenda social concertada en el territorio.

Una vez que los elementos descritos han sido definidos y acordados, iniciamos la capacitación y acompañamiento para materializar la creación de la red promotora de calidad de vida tomando en cuenta:

- **La formulación de las orientaciones estratégicas de la red**, para establecer la misión de la red, explorar la visión o imagen futura que deseamos crear, definir sus objetivos estratégicos, acordar los valores y principios que guiarán su acción y determinar el perfil organizacional de la red.
- **La elaboración de una agenda de trabajo compartido para la red**. A partir de los diagnósticos participativos realizados en la comunidad se elabora un plan de acción compartido entre los actores participantes que servirá para construir la agenda de trabajo de la red.
- **El establecimiento de vínculos**. Finalmente, para garantizar el funcionamiento de la red, se materializan los vínculos de colaboración, cooperación y asociación entre los actores involucrados u organizaciones participantes dirigidos a implementar las acciones concertadas en el seno de la red.

Todos estos elementos se recogerán en un **documento de creación de la red** en el que se indicará la estructura de la red y el proceso de toma de decisiones interno.

## Estrategia metodológica

Las *redes promotoras de calidad de vida* pueden constituirse por dos vías. Una primera vía como iniciativa de las propias organizaciones de la comunidad, con el respaldo de otras organizaciones y del sector gubernamental. En este caso hablamos de una iniciativa constituida **“de abajo hacia arriba”** por interés de la comunidad.

Este proceso puede originarse por las demandas de las comunidades para una mayor participación en la gestión de políticas, por la existencia de necesidades sociales no cubiertas que desatan la movilización de los actores sociales o por una combinación de ambos aspectos, donde la creación de las redes representa una alternativa de solución.

Otra vía plantea para la creación de redes como **iniciativa promovida desde el ámbito gubernamental**, con el propósito de lograr mayor relación entre las políticas y las necesidades de la población tomando en cuenta sus derechos sociales, en la búsqueda genuina por abrir espacios para una mayor injerencia de las comunidades en la toma de decisiones públicas.

En la secuencia metodológica que describimos más adelante, partimos de esta segunda estrategia de conformación de la red promotora de calidad de vida, siguiendo un proceso de acompañamiento previamente concertado entre las autoridades del gobierno local y los actores comunitarios participantes. Este proceso de acompañamiento toma en cuenta los siguientes principios<sup>29</sup>:

*Para acompañar la creación de la red promotora debemos tomar en cuenta que:*

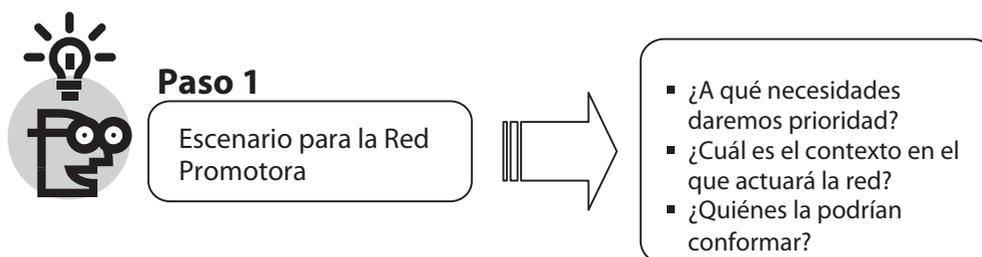
- *La creación de la red debe responder a las necesidades sentidas y expresadas por las organizaciones de base que la integrarán, incluidas en la agenda social concertada para el territorio donde ella actuará.*
- *Debe basarse en alianzas estratégicas con las organizaciones comunitarias localizadas en el territorio, para que ellas lideren, bajo el acompañamiento del gobierno local, las actividades de promoción y las convocatorias de las reuniones de trabajo para la creación de la red.*
- *Durante el proceso de promoción se debe auspiciar un ambiente plural, democrático y participativo que garantice la expresión de todos los sectores significativos que hacen vida en el territorio social.*
- *El manejo del proceso de creación de la red es asumido directamente por las organizaciones de base que van a participar, proceso dentro del cual el gobierno local y los facilitadores participan en calidad de asesores críticos.*

## Pasos para la creación de la red promotora de calidad de vida

Definimos el proceso de creación de la red promotora de calidad de vida a través de cinco (5) pasos básicos:

1. Establecimiento del escenario para la conformación de la red.
2. Definición de la orientación estratégica de la red.
3. Elaboración de la agenda de trabajo de la red.
4. Concreción de vínculos entre actores sociales que integran la red.
5. Definición de la estructura de funcionamiento de la red.

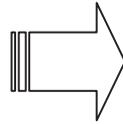
Como señaláramos anteriormente, este proceso requiere como insumo los resultados de la elaboración de la agenda social establecida entre los actores promotores de la red. En el siguiente gráfico podemos visualizar las preguntas que debemos responder en cada uno de los pasos que hemos propuesto:



<sup>29</sup> Adaptado de: Moreno, Jorge. "Redes Comunitarias. Estrategias para la promoción del tejido de redes comunitarias". Fundación Escuela de Gerencia Comunitaria. 2003. Pág. 24.

**Paso 2**

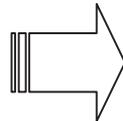
Orientación estratégica de la red



- ¿Cuál es la finalidad de la red?
- ¿Qué organización queremos crear?
- ¿Qué valores y principios guían nuestra acción?

**Paso 3**

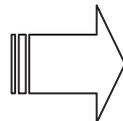
Agenda de trabajo de la red



- ¿A qué necesidades respondemos?
- ¿Sobre qué factores debemos actuar?
- ¿De qué disponemos?
- ¿Qué más debemos hacer?

**Paso 4**

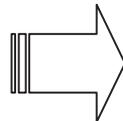
Concreción de vínculos



- ¿Qué aportamos a la red?
- ¿Qué nos aporta la red?
- ¿Cómo actuamos frente a las necesidades?
- ¿Qué arreglos debemos concretar?

**Paso 5**

Estructura de la red promotora



- ¿Cómo nos organizamos en la red?
- ¿Cómo tomamos las decisiones?
- ¿Con qué instancias de decisión contamos?

## 1) Establecimiento del escenario para la conformación de la red promotora de calidad de vida.

Para la constitución de la red será necesario definir el escenario de participación de los actores, para lo cual tomamos en cuenta lo siguiente:

- **El ámbito o ámbitos que servirán de punto de referencia de la red.** Teniendo como principal referencia las necesidades sociales que han sido concertadas entre actores dentro de una agenda social para el territorio, los actores que impulsen la creación de la red promotora deben definir el ámbito o ámbitos de políticas públicas (salud, ambiente, educación, vivienda, empleo, etc.) sobre los que actuarán con el propósito de precisar el alcance de su trabajo.

- **Las características específicas de la población destinataria de la red,** de acuerdo con las necesidades que han sido seleccionadas por los actores sociales participantes. Para ello tomamos en cuenta las etapas del ciclo vital con las que trabajará la red (infancia, adolescencia, juventud, adultez, ancianidad), la visión de género que imprimirá a su trabajo, la procedencia social y el origen étnico de los destinatarios a los que se dará prioridad.

- **El territorio social y la población de referencia de la red** (barrio, comunidad, urbanización, parroquia o municipio). Los actores involucrados deben definir cual será el ámbito territorial que estará bajo responsabilidad de la red.
- Los ámbitos de políticas públicas y las necesidades sociales que sirven de marco de referencia al trabajo de la red, nos impondrán la **participación de determinados actores sociales gubernamentales y no gubernamentales**. Si bien la red se inicia con el auspicio de un grupo primario de actores sociales, este grupo debe irse expandiendo en la medida que el trabajo de la red así lo exija.

Con estos acuerdos básicos los actores sociales participantes habrán constituido un escenario de trabajo para la creación y funcionamiento de la *red promotora de calidad de vida*. El proceso lo visualizamos en el siguiente gráfico:



## Preguntas, retos y desafíos

### CONFORMANDO LA RED



Planteemos un escenario para una red entre quienes participamos en esta actividad. Delimitemos:

- El ámbito o los ámbitos de referencia
- Las características específicas de los destinatarios de la red
- El territorio social y la población de referencia
- La posibilidad de participación de otros actores

Intercambiamos nuestras visiones.



## 2) Definición de la orientación estratégica de la red promotora de calidad de vida.

Para crear la red promotora será necesario que se constituya un núcleo o grupo organizador que iniciará los contactos con los posibles participantes, motivará su incorporación a la red y propondrá la agenda de trabajo. Hemos señalado que este grupo debe estar integrado por líderes de organizaciones comunitarias respaldados por el gobierno local donde se desarrollará esta iniciativa. Este grupo promotor realiza los contactos con las organizaciones sociales y con otros actores que potencialmente se integrarán a la red y efectúa la convocatoria a una reunión inicial en la que se definirá la orientación estratégica de la red.

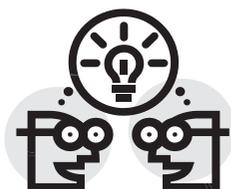
Reiteramos que a lo largo del proceso de acompañamiento previo a la creación de la red, se han venido estableciendo vínculos entre los actores sociales participantes que eventualmente se integrarán a esta iniciativa. También se han fijado acuerdos en torno a las necesidades sociales más apremiantes de la población y compromisos de acción para responder a ellas, razón por la cual la definición de ámbitos, necesidades, población destinataria y actores sociales que se involucrarán en la red ha sido adelantada. Esto supone que existirá mayor fluidez en el proceso de convocatoria inicial.

Luego de la promoción y convocatoria, voceros calificados de las organizaciones sociales participantes, tanto gubernamentales como no gubernamentales, realizan la reunión con el fin de acordar la misión de la red, establecer su campo de actuación y especificar sus destinatarios, objetivos y procesos claves que llevará a cabo.

La formulación de la misión de la red toma como marco de referencia el conjunto de necesidades sociales que han sido seleccionadas por los actores sociales involucrados, como aspiraciones de calidad de vida de los diferentes grupos sociales que hacen vida en el territorio, de acuerdo con el escenario escogido (ámbito de políticas públicas, población de referencia, población destinataria, ámbito territorial).

Durante la reunión las organizaciones sociales participantes, definen la razón de ser o *Misión* de la red dando respuesta a las siguientes interrogantes centrales:

### Misión de la red promotora:



- **¿Qué es la red?**
- **¿Cuál es su propósito fundamental?**
- **¿Quiénes la conforman?**
- **¿Quiénes son los sujetos destinatarios de las acciones de la red y cómo se les beneficia?**
- **¿Qué mecanismos o procesos claves realiza para cumplir con su propósito?**
- **¿Qué impactos espera generar?**

La misión es el propósito fundamental de la existencia de una organización. Una declaración de misión es una descripción corta y precisa de lo que es la red, de su principal finalidad, de la razón más amplia que justifica su existencia. Su formulación debe incluir la información suficiente que permita orientar el rumbo y el comportamiento de sus integrantes a todos los niveles<sup>30</sup>.

Los miembros de la red deben tener una opinión homogénea y clara conciencia sobre el significado filosófico y político de su Misión. Igualmente, los distintos voceros de las organizaciones participantes deben poseer un entendimiento sobre su trascendencia y una nivelación conceptual sobre su significado, de allí la importancia que su definición sea producto de un ejercicio de reflexión colectivo.

Una Misión debe ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades que distingan a la red promotora de otras iniciativas similares, pero a su vez debe tener cierto grado de flexibilidad que le permita seguir los cambios del contexto y permitir su crecimiento y adaptación creativa<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Borges, Et. Al. Capacitación en Planificación, Seguimiento y Evaluación para la Administración de la Investigación Agropecuaria. Fascículo 2. Planificación Estratégica. ISNAR – CIAT, 1995. Pág. 50.

<sup>31</sup> Adaptado de: Borges, Et. Al. PP. 50 – 51.

Adicionalmente, durante la reunión se realiza una aproximación inicial a la *Visión* de la Red como imagen futura de lo que se desea construir, tomando en cuenta las siguientes interrogantes:

### Visión de la red promotora:



- ¿Cómo imaginamos la red en el futuro?
- ¿Hacia donde se quiere avanzar y cómo se desea transformar la realidad?
- ¿Qué valores se desean promocionar?
- ¿Cuáles son los principios que guían el funcionamiento de la red?

La Visión constituye la declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de la red y por consiguiente, es un elemento esencial de motivación para la acción, con capacidad de cohesionar a sus integrantes. Ella debe expresar una comprensión clara del lugar que ocupa hoy en la comunidad y proponer un camino para su desarrollo futuro. A través de ella se busca aclarar:

- ¿Cuáles son los valores o fundamentos que la red defiende?
- ¿Qué es la red ahora y qué aspira ser en el futuro?
- ¿Con qué está comprometida y hacia dónde se dirige<sup>32</sup>?

*A diferencia de la Misión, la Visión no solo expresa la razón de ser de la red sino que la proyecta hacia el futuro como imagen de las transformaciones sociales que se desean o aspiran conquistar.*

### Preparación de la reunión

Para realizar la reunión de definición de las orientaciones estratégicas de la red tenemos presente lo siguiente:

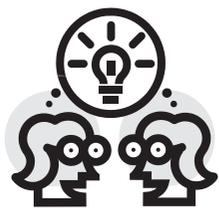
- Elaborar la agenda de temas que serán tratados y entregarla con anticipación a los participantes.
- Definir la dinámica de trabajo. Se recomienda la adopción de trabajos en grupos combinados con plenarias para facilitar los acuerdos.
- Acompañar la agenda con dinámicas de integración para la creación de un clima de confianza entre los participantes.
- Elaborar el material de apoyo.

<sup>32</sup> Adaptado de: Quigley, J. Visión, como la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan. Mc. Graw Hill. 1996. Pág. 6.

Se recomienda facilitar un material con preguntas guías para cada uno de los temas que se tratarán a lo largo de la reunión. También debemos suministrar información organizada sobre las necesidades más apremiantes de la comunidad sobre las que se desea intervenir, la cual puede ir acompañada con recursos gráficos para facilitar un mayor entendimiento de la situación (fotos, dibujos, estadísticas, etc.). Incluso antes de la reunión se puede organizar un recorrido por la comunidad, establecer conversaciones con voceros calificados y visualizar en sitio los problemas existentes.

## Aspectos logísticos de la reunión

Debemos tener presente:



- **Un local que facilite el trabajo en grupos con iluminación y ventilación adecuados, preferentemente ubicado en la comunidad donde actuará la red.**
- **Material para el trabajo de los grupos: Marcadores, hojas de rotafolios, tarjetas, cinta autoadhesiva, etc.**
- **Material complementario: computadora, proyector, etc.**

La propia realización de la reunión puede constituirse en una oportunidad para el encuentro y la colaboración entre las personas y organizaciones que integrarán la red, a través del aporte de aquellos aspectos logísticos que estén a disposición de los participantes.



## Preguntas, retos y desafíos

### UNA SUGERENCIA DE AGENDA DE TEMAS A TRATAR



Imaginemos que estamos en una reunión donde se discutirán distintos aspectos relacionados con la orientación estratégica de la red. A continuación presentamos una sugerencia de temas para definir la agenda de la reunión:

Análisis previos a la Misión.

- **Necesidades sociales:** ¿Cuáles son las más apremiantes? ¿Sobre cuáles tratará la red? ¿Por qué estas y no otras?
- **Escenario:** ¿En qué escenario se desenvolverá la red? ¿Quiénes serán sus destinatarios? ¿Cuál es el territorio que estará bajo su responsabilidad? ¿Quiénes participan? ¿Quiénes faltan?
- **Posibles vínculos:** ¿Qué aportará cada quién? ¿Qué apoyos requieren de los demás? ¿Qué arreglos son necesarios entre ellos?

Con estos elementos pasamos a definir la Misión de la red discutiendo y dando respuestas colectivas a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué es la red?
- ¿Cuál es su finalidad?
- ¿Quiénes la integran?
- ¿Quiénes son sus destinatarios?
- ¿Qué mecanismos utiliza?
- ¿Qué impactos quiere generar en la calidad de vida de sus destinatarios?

Luego discutimos la Visión dando respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo nos imaginamos en el futuro?
- ¿Qué valores y principios nos guían?

Intercambiamos nuestras visiones.



## Documento de la reunión:

Como producto de la reunión se elabora un documento sobre las orientaciones estratégicas para ser distribuido, discutido y socializado entre las organizaciones y actores comunitarios participantes con el siguiente contenido:

### Contenido del documento de orientaciones estratégicas de la red promotora



- ¿Cuál es la denominación de la red promotora?
- ¿Cuál es su misión?
- ¿Qué visión persigue?
- ¿Quiénes la integran?

## 3) Elaboración de la agenda de trabajo compartido de la red promotora de calidad de vida

Establecido un acuerdo inicial en torno a la Misión y Visión de la Red, las organizaciones participantes elaboran una agenda de trabajo concertada, para lo cual realizan un análisis pormenorizado de las necesidades sociales, de las capacidades de respuestas existentes en la red y formulan propuestas de solución para ser implementadas bajo un marco de responsabilidades compartidas.

Para ello convocamos una segunda reunión donde seleccionamos las necesidades sociales que formarán parte de la agenda de trabajo de la red promotora, analizamos cada una de estas necesidades, especificando los problemas o brechas sociales existentes, identificamos los factores sobre los que tenemos que actuar y definimos los objetivos y las propuestas de acción de la red (políticas, medidas, acciones, proyectos).

Para convocar y organizar la reunión tomamos en cuenta las recomendaciones que hicimos para la primera reunión de trabajo.

• **Una sugerencia de agenda de temas a tratar:**

A continuación presentamos un temario sugerido para la reunión:

### Temas de la reunión:



- **Seleccionar las necesidades sociales que formarán parte de la agenda de la red.**
- **Estudiar las necesidades sociales y definir los factores claves para actuar.**
- **Estudiar las ofertas existentes en la red y definir el déficit cuantitativo y cualitativo.**
- **Formular las propuestas de acción de la red y las responsabilidades compartidas.**

### Cómo seleccionamos las necesidades

Un primer tema en torno al cual debe ponerse de acuerdo los integrantes de la red, es sobre las necesidades sociales a las que se dará prioridad dentro de su agenda de trabajo. Para ello sugerimos la siguiente secuencia:

• **Fijamos criterios de selección.**

Estos criterios pueden ser:

- Proporción de población afectada por la necesidad insatisfecha.
- Incidencia de la necesidad insatisfecha en la calidad de vida de la población.
- Relación de la necesidad con la misión de la red promotora.
- Posibilidad de dar una respuesta eficaz.
- Consecuencia de postergar su solución.

Podemos añadir nuevos criterios o modificar algunos de los que hemos señalado si lo consideramos necesario. Lo importante es que ellos nos sirvan para hacer una selección de necesidades que se corresponda con los principios de equidad y universalidad como ejes centrales de decisión dentro de una estrategia promotora de calidad de vida<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Para una revisión detallada de la estrategia promotora de calidad de vida consultar: "Las políticas sociales locales desde el enfoque de promoción de la calidad de vida" FECS/ILDIS - 2005.

- **Establecemos una escala valorativa**

Podemos hacer uso de una escala cualitativa a la cual le asignamos una valoración numérica, por ejemplo: (3) Alto, (2) Moderado, (1) Bajo y (0) Nulo. Para los criterios que hemos indicado esta escala valorativa se aplicaría de la siguiente manera:

Escala de valores	Criterios				
	Población afectada	Incidencia en la calidad de vida	Relación con la misión	Posibilidad de una respuesta eficaz	Consecuencia de postergar su solución
	¿Qué proporción de población es afectada?	¿Qué incidencia tiene en la calidad de vida?	¿Qué relación guarda con la misión de la red?	¿Existe posibilidad de dar una respuesta eficaz?	¿Tiene consecuencias negativas postergarlo?
Alta	3	3	3	3	3
Moderada	2	2	2	2	2
Baja	1	1	1	1	1
Nula	0	0	0	0	0

La lectura de los criterios debe hacerse en forma integral y no aislada para no cometer errores importantes, por ejemplo, seleccionar aquellas necesidades sobre las que tenemos capacidad de respuesta eficaz sin tomar en cuenta su incidencia en la calidad de vida de la población o seleccionar una necesidad que afecta a una proporción significativa de población sin que ella guarde relación con la misión de la red. Por consiguiente, damos prioridad a aquellas necesidades que cumplen mayoritariamente con los criterios que hemos fijado.

- **Seleccionamos las necesidades.**

Podemos hacer uso de una tabla de valoración como la que mostramos a continuación: Ejemplo: Red promotora de calidad de vida de niños y niñas de la comunidad Trapichito.

Necesidad social insatisfecha (Ejemplos)	Descripción	Criterios					Valoración	Prioridad
		C1	C2	C3	C4	C5		
Deserción escolar		1	2	3	2	2	10	3ra
Violencia intrafamiliar		2	3	3	2	3	13	1ra
Desnutrición infantil		1	3	3	1	3	11	2da

Para hacer uso de esta herramienta recomendamos familiarizarnos con ella simulando la problemática de una comunidad para luego aplicarla a los temas que envuelven a los participantes. Recomendamos hacer las valoraciones en forma individual en dos vueltas: la primera para discutir las y argumentarlas en pequeños grupos y una segunda valoración individual definitiva con las modificaciones que cada cual considere pertinentes a la luz del debate generado. Luego estas valoraciones se recogen y se totalizan a vista de todos los participantes y el grupo toma una decisión sobre el orden de prioridad de las necesidades.

• **Cómo analizamos las necesidades.**

Una vez que se ha establecido un acuerdo en torno a la prioridad de las necesidades, debemos analizar aquellas que han sido seleccionadas dentro de la agenda de la red promotora. Este análisis comprende identificar las causas que impiden la satisfacción de la necesidad social, estudiar sus consecuencias e identificar los factores sobre los cuales debemos actuar.

### Análisis de las necesidades sociales prioritarias



- **¿Por qué se produce el problema o insatisfacción?**
- **¿Qué consecuencias trae en la calidad de vida de la población afectada por la situación?**
- **¿Sobre qué factores debemos actuar?**
- **¿Quiénes están involucrados en la solución?**

Para realizar este análisis podemos hacer uso de los árboles de problemas, diagramas causa-efecto, lluvias de ideas, mapas mentales, etc. Sugerimos aplicar aquellas herramientas que se consideren más sencillas y apropiadas para facilitar el debate y los acuerdos del grupo. Las discusiones en torno a las necesidades sociales pueden ser recogidas en una matriz de trabajo a vista de todos los participantes como la que mostramos a continuación:

Lista de Necesidades sociales no satisfechas	¿Por qué se produce el problema o la insatisfacción?	¿Qué consecuencia tiene en la calidad de vida?	¿Sobre qué factores debemos actuar?	¿Quiénes están involucrados en la solución?

---

## Preguntas, retos y desafíos

### ESCOGIENDO FACTORES CLAVES



Para escoger los factores claves en torno a los cuales se definirán las propuestas de solución y actuarán los participantes de la red nos preguntamos:

- ¿Es importante ese factor para satisfacer la necesidad social?
- ¿Podemos actuar directa o indirectamente sobre este factor?

Si la respuesta es afirmativa estaremos ante un potencial factor clave. Intercambiamos nuestras visiones.

---

### Cómo analizamos las ofertas.

A partir de las necesidades sociales prioritarias y de los factores claves sobre los que debemos actuar, estudiamos las ofertas con el propósito de establecer la capacidad y los recursos con los que cuentan las organizaciones participantes en la red para hacer frente a la problemática planteada. La evaluación nos permitirá establecer el déficit cualitativo y cuantitativo de las ofertas actuales, el solapamiento y los requerimientos de reorientación de estas ofertas y las posibilidades de realizar acciones coordinadas o conjuntas. Debemos realizar este análisis necesidad por necesidad tomando en cuenta los factores claves que hemos identificado anteriormente.

### Análisis de las ofertas



- **¿Con nuestras ofertas estamos dando respuesta a las necesidades prioritarias de nuestros destinatarios?**
- **¿Son suficientes y apropiadas?**
- **¿Se solapan nuestras iniciativas?**
- **¿Dónde podemos colaborar, cooperar o asociarnos?**

Para elaborar este análisis podemos realizar dinámicas de lluvias de ideas dirigidas partiendo de las interrogantes que señalado y luego en plenaria recoger los planteamientos de los grupos en una matriz de trabajo como la que mostramos en el siguiente ejemplo.

#### **Ejemplo ilustrativo de análisis de ofertas**

Tomemos como ejemplo el caso de una comunidad donde se presentan altos índices de deserción escolar en niños, niñas y adolescentes que asistieron a algún nivel de educación básica. Los integrantes de la red promotora analizan las ofertas de programas, políticas e iniciativas con las que cuentan para abordar los factores claves de esta situación arrojando los siguientes resultados:

Necesidad social insatisfecha: Deserción escolar					
Factores claves	Participante: Director de escuela	Participante: Jefe seccional del Ministerio de Educación	Participante: Representante de una organización	Otros participantes	Déficit cualitativo y cuantitativo
Oferta educativa en el sector	· Matrícula educativa	· Programa educativo			· La matrícula cubre el 50% de la demanda · El programa educativo no incluye formación para el trabajo
Ingresos del grupo familiar			· Programa de formación laboral		· Se carece de un diagnóstico sobre el desempleo e ingresos familiares
Desintegración familiar					· No existen ofertas
Pérdida de valores	· Programa de charlas en valores familiares				· El programa de charlas cubre solo al 5% de las familias
Otros factores					

Los análisis realizados hasta este momento nos permiten conocer las necesidades más apremiantes sobre las que actuará la red, los factores sobre los que debe incidir para satisfacer estas necesidades y las ofertas con las que cuenta así como sus principales deficiencias. A partir de estos análisis los participantes de la red elaboran una agenda de trabajo que servirá de guía para concertar los vínculos que existirán entre los participantes.

• ***Cómo elaboramos la agenda de trabajo de la red.***

El último aspecto a abordar en este punto tiene que ver con la elaboración de la agenda de trabajo de la red, la cual recoge las propuestas de acción que ejecutará la red bajo un marco de responsabilidades compartidas. Los participantes definen estas propuestas de acción a partir de las necesidades sociales seleccionadas, de los factores claves que fueron identificados y de los resultados que arroja el análisis de las ofertas, tomando en cuenta quiénes serán los responsables de llevarlas a cabo, en qué momento y cuál es su prioridad.

Posteriormente, según lo exija la propia dinámica de desarrollo de la red, sus integrantes podrán elaborar planes de trabajo que detallen aspectos adicionales que no hemos incorporado en esta agenda tales como las actividades, costos y financiamiento de las propuestas de acción<sup>34</sup>. Con estos elementos, la agenda de trabajo de la red la podríamos ilustrar con el siguiente ejemplo:

<sup>34</sup> En este sentido, partimos del criterio que en el momento de creación de la red debemos hacer uso de herramientas de planificación sencillas y cuando su trabajo y experiencia de sus integrantes lo justifique, incorporar procedimientos más sofisticados de los que hemos presentado en este documento.

Agenda de trabajo de la red promotora		Comunidad:			Fecha de elaboración:	
Necesidades prioritarias	Propuestas de acción	Responsables	Duración	Inicio	Culminación	Prioridad
1. Garantizar la permanencia y prosecución de los niños, niñas y adolescentes en el proceso educativo	Implementar programas de motivación para el estudio	- Directores de centros educativos - Asociación de padres y representantes	Primera etapa: 1 año escolar	Septiembre 2004	Julio 2005	Alta
	Incorporar programas de formación laboral en los centros educativos	- Directores de centros educativos - Organizaciones comunitarias	Primera etapa: 1 año escolar	Septiembre 2004	Julio 2005	Media
	Acompañar a los familiares en la creación de alternativas de trabajo	- Organizaciones comunitarias - Asociación de padres y representantes	Tres meses	Junio 2004	Septiembre 2004	Alta
	Ampliar la oferta de talleres sobre valores familiares	- Organizaciones comunitarias	Dos meses	Junio 2004	Agosto 2004	Media
	Realizar acuerdos con centros educativos privados	- Directores de centros educativos - Asociación de padres	Dos meses	Junio 2004	Agosto 2004	Media
2. Garantizar el acceso a una alimentación balanceada para niños, niñas y adolescentes						
3. Otras necesidades						

Como podemos observar en este ejemplo, en la agenda de trabajo reflejamos una columna con las necesidades sociales que son expresadas en términos positivos como objetivos a ser alcanzados por la red para elevar la calidad de vida de sus destinatarios en la comunidad. Por otra parte, en la columna correspondiente a las propuestas de acción reflejamos las actuaciones que los involucrados en la red estiman necesarias para superar el problema estudiado y satisfacer cada necesidad social a partir de los factores claves, tomando en cuenta las ofertas existentes y las deficiencias que ellas presentan. Por último en la columna de responsabilidades, se expresan compromisos compartidos de los distintos integrantes de la red.

Como señaláramos anteriormente, en la medida que se afiance el trabajo de la red, esta planificación inicial puede ser complementada incorporando indicadores vinculados a los objetivos y propuestas de acción, desagregando las actividades de las propuestas de acción y especificando costos y financiamiento<sup>35</sup>.

#### 4) Materialización de los vínculos entre los actores sociales de la red promotora de calidad de vida.

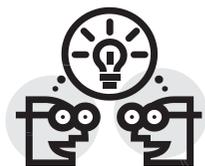
En los pasos previos hemos avanzado en la definición de las orientaciones estratégicas de la red, especificando qué es la red, cuáles son sus destinatarios y qué propósitos persigue. También hemos elaborado una agenda de trabajo para iniciar el desarrollo de la red a partir del estudio de las necesidades sociales sobre las que ella actuará y de las ofertas con las que cuentan sus integrantes. Estos elementos nos dan una imagen más precisa de lo que es la red promotora y de las acciones que ella emprenderá.

En este paso los integrantes de la red negocian, seleccionan y fijan los vínculos o las alianzas estratégicas que existirán entre ellos, entendidos como acuerdos básicos que dan forma operativa a la red a partir de su Misión y Visión. Recordemos que cada uno de estos vínculos debe estar sustentado en el intercambio de recursos y en la relación de reciprocidad que definen los integrantes de la red promotora para llevar a cabo las acciones que ellos han concertado.

<sup>35</sup> Una orientación para la realización de una planificación más detallada la encontramos en: "Agendas Sociales construyendo acuerdos para el desarrollo local" y "Las políticas sociales locales desde el enfoque de promoción de la calidad de vida" FEGS/ILDIS - 2005.

Estos vínculos pueden exigir acuerdos formales que luego se plasmarán en convenios, contratos u otro tipo de arreglos que definen cómo se realizará el intercambio entre los participantes.

### Materializando los vínculos de la red promotora:



- ¿Con quiénes me vinculo?
- ¿Qué acciones emprendemos?
- ¿Qué apporto?
- ¿Qué recibo?
- ¿Qué tipo de relación establezco?
- ¿Qué arreglos serán necesarios?

### Cómo materializamos los vínculos entre los participantes de la red.

Los integrantes de la red realizan una reunión de trabajo en la que estudian las posibilidades de intercambio existente entre ellos y establecen acuerdos en torno a los vínculos necesarios para el funcionamiento de la red.

- **Creación de vínculos o alianzas estratégicas<sup>36</sup>.**

Una alianza estratégica es la formalización de un sistema de relaciones entre dos organizaciones que deciden trabajar en conjunto por múltiples razones:

- Consolidar sus líneas de trabajo.
- Aumentar la cobertura de sus programas, facilitando el acceso a más y mejores servicios.
- Mejorar sus ingresos.
- Compartir recursos para ejecutar programas y proyectos incrementando las posibilidades de brindar un mejor servicio.

La concreción de estas alianzas entre los participantes es crucial ya que de ellas depende la propia conformación de la red. En otras palabras, sin estas alianzas la red promotora carece de todo sentido.

Una alianza se legitima a través de acuerdos o convenios, los cuales pueden ser verbales o escritos. Ellas se pueden formalizar entre organizaciones que desarrollan un mismo servicio, como por ejemplo, dos centros educativos que acuerdan la compra de bienes en conjunto, comparten recursos humanos o realizan procesos formativos compartidos. También se pueden materializar entre organizaciones de diferentes sectores, por ejemplo, una alianza entre un centro educativo y un centro de salud. En este caso, la alianza o vínculo queda expresada de la siguiente manera:

#### El centro educativo:

*Aporta:*

- La población de niños, niñas, familias y adolescentes que requieren el servicio de salud.
- Atención educativa de calidad.

<sup>36</sup> Este punto es desarrollado a partir de: Moreno, Jorge. Redes Comunitarias. Estrategias para la promoción del tejido de redes comunitarias. Fundación Escuela de Gerencia Comunitaria. 2003. MECD – OEA. 2003. pp. 25-35.

Recibe:

- Atención de salud de calidad para los niños, niñas, familias y personal de la escuela.

**El centro de salud:**

Aporta:

- Un servicio de salud de calidad.
- Descuentos especiales para atender a la población del centro educativo.

Recibe:

- Una población que demanda regularmente el servicio.
- Ingresos regulares por la atención de niños, niñas, familias y personal proveniente del centro educativo.

Estas alianzas se fundamentan en los principios de **igualdad, equidad y solidaridad**. Mientras el principio de **igualdad** establece un sistema de relaciones basado en las mismas oportunidades para ambas organizaciones, **la equidad** refleja una relación donde se recibe apoyo en la medida que se aporta al trabajo del otro, es decir, mientras más apoyo brindo más posibilidades tengo de recibir aportes de los demás.

Por su parte, la **solidaridad** se expresa en la relación con los destinatarios, en la medida que los acuerdos que se establecen permiten el acceso a bienes y servicios que de otro modo nunca obtendrían, garantizando así sus derechos ciudadanos.



## Preguntas, retos y desafíos

### UNA AGENDA PARA LAS ALIANZAS



En la reunión de trabajo, los participantes a partir de la agenda de trabajo de la red promotora revisan y establecen las alianzas dando respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Con quiénes me vinculo?
- ¿Qué acciones emprendemos?
- ¿Qué apporto a los demás?
- ¿Qué apoyos recibo de los demás?
- ¿Qué tipo de relación establezco (colaboración, cooperación o asociación)?
- ¿Qué arreglos serán necesarios para sostener los **vínculos contraídos**?

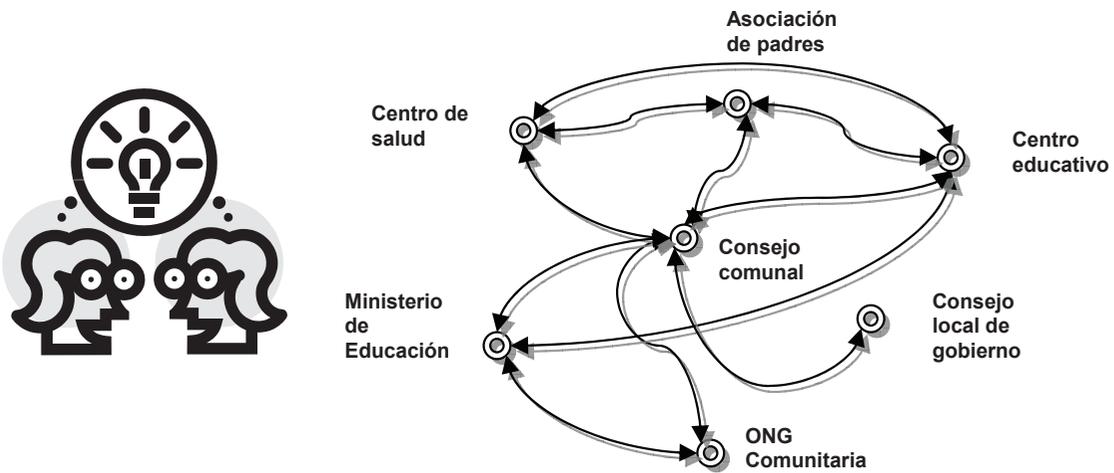
Las respuestas a estas interrogantes pueden ser debatidas primero en pequeños grupos entre organizaciones y participantes que guarden mayor afinidad, siguiendo los principios de igualdad, equidad y solidaridad que hemos expuesto.



Las alianzas son recogidas en una sesión plenaria a vista de todos los integrantes para establecer una visión de conjunto acerca de los vínculos de la red, realizándose aquellos ajustes y agregados que sean necesarios para cubrir todas las acciones de la agenda y las expectativas de los participantes.

Los integrantes de la red pueden hacer uso de distintos medios para visualizar los vínculos contraídos, tales como una matriz de trabajo o un gráfico con nodos y vínculos. En ambos casos debemos acompañar los acuerdos con una lista para verificar si se están cumpliendo todas las propuestas de acción contenidas en la agenda de trabajo.

### Visualizando los vínculos de la red promotora



### Matriz de trabajo para recoger los vínculos contraídos entre los participantes.

Participantes de la red	Centro educativo	Asociación de padres	Consejo comunal	ONG comunitaria	Centro de salud	Otros
Centro educativo	X					
Asociación de padres		X				
Consejo comunal			X			
ONG comunitaria				X		
Centro de salud					X	
Otros						X

### Preguntas, retos y desafíos



Responde en el anterior recuadro:

- ¿Qué acciones emprendemos?
- ¿Qué tipo de relación establecemos?
- ¿Qué arreglos son necesarios?

### ACCIONES Y RELACIONES



- **Exploración de vínculos más allá del espacio de la red promotora.**

Los participantes de la red promotora pueden auspiciar vínculos más allá del espacio de relaciones contraídas entre ellos. Esta exploración de vínculos puede ser necesaria para mejorar las capacidades con las que cuentan los participantes que pertenecen a un sector o área de actividad. Por ejemplo, si dentro de la red promotora participa un centro de salud privado este puede establecer vínculos con otros centros de salud más allá del espacio de la red promotora para compartir el uso de recursos tecnológicos muy costosos.

También estas redes pueden constituirse entre organizaciones provenientes de distintos campos de actividad, por ejemplo, entre organizaciones que trabajan en la defensa de los derechos de niños, niñas y adolescentes, provenientes de distintos campos: salud, educación, ambiente, protección de derechos, etc. Otro ejemplo lo tenemos en el movimiento cooperativo que integra organizaciones que cubren distintos sectores productivos y de servicios.

Estas alianzas pueden existir en forma previa a la creación de la red promotora o pueden auspiciarse a partir de su constitución. En la reunión de trabajo sí bien no se abordará con profundidad el tema, se puede socializar la información de aquellas iniciativas que ya existen con el fin de explorar cómo se pueden contraer vínculos con ellas, ya no en forma individual sino en representación de la red promotora. Igualmente, se pueden identificar posibilidades de constituir nuevos vínculos o alianzas estratégicas a partir de las necesidades existentes en la red promotora.

## 5) Definición de la estructura de funcionamiento de la red promotora de calidad de vida.

Para operar en torno a las acciones acordadas y los vínculos establecidos entre los integrantes de la red, debemos acordar una estructura de funcionamiento estableciendo sus instancias de decisión y describiendo sus áreas de trabajo.

En la estructura típica de una red se tiene una **Asamblea General**, máxima instancia de decisión constituida por todos sus integrantes. La asamblea debe contar con la participación de representantes de todos los actores gubernamentales y no gubernamentales presentes en la red promotora y de todos los grupos de población destinatarios (por edad, género, estrato social y etnia).

La asamblea debe tener una representación amplia y equilibrada de todos los integrantes de la red, impidiendo que exista primacía de un grupo con respecto a otro, aspecto que es especialmente importante en el caso de los organismos gubernamentales, quienes deberán estar en una situación de pares (tanto en número como en capacidad de decisión), con respecto a las organizaciones no gubernamentales que la integran. También será necesario que los representantes comunitarios estén respaldados por su comunidad de origen, para lo cual será indispensable contar con mecanismos de legitimidad idóneos.

En la asamblea se toman las decisiones que tienen que ver con la política organizacional: objetivos, aprobación de estatutos y reglamentos internos, líneas estratégicas de acción, elección de directivos o coordinadores, aprobación de la memoria y cuenta del comité coordinador, entre otras decisiones<sup>37</sup>.

Además de la Asamblea en la estructura de la red existe un **Comité Coordinador**, instancia integrada por voceros calificados de todas las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que participan en la red, que tiene bajo su responsabilidad las decisiones de carácter estratégico (aprobación de planes, programas, proyectos, financiamientos, etc.). También existe un **Comité Ejecutivo** integrado por un núcleo de coordinadores o directivos que asumen las tareas gerenciales y operativas teniendo como responsabilidad la implementación de las decisiones del Comité Coordinador.

Para las tareas especializadas dentro de la red se podrán constituir **Comisiones de Trabajo** (Por ejemplo comisión de compras, comisión de administración, comisión de contraloría, comisión de infraestructura, etc.). Al igual que el Comité Coordinador, estas comisiones deben contar con una representación de todas las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales participantes.

<sup>37</sup> Moreno, Jorge. Opinión citada. Pág. 71.

Finalmente, la red puede constituir un **Consejo Consultivo** integrado por colaboradores y asesores para que brinden apoyo técnico especializado en determinadas áreas que así lo ameriten (asesoría jurídica, asesoría financiera, etc.)

La estructura que se acuerde para la red por parte de sus integrantes, será plasmada en un **documento de creación de la red promotora de calidad de vida** para ser debatido y aprobado en asamblea.

## Estructura de la red promotora de calidad de vida



- Asamblea general
- Comité coordinador
- Comité ejecutivo
- Comisiones de trabajo
- Consejo consultivo

### • *Proceso de toma de decisiones en la red promotora.*

Para fortalecer el ejercicio de un proceso democrático, participativo y protagónico de toma de decisiones dentro de la red promotora debe existir un entrenamiento continuo entre sus integrantes.

Un modelo de toma de decisiones que sea favorable a estos principios debe tomar en cuenta los siguientes elementos<sup>38</sup>:

- Clarificar la situación o problemática a abordar.
- Producir ideas en el colectivo para la solución de la situación a través de un amplio proceso de consultas.
- Crear espacios de reflexión y análisis para estimar los beneficios y consecuencias de las decisiones.
- Apoyarse en especialistas y expertos.
- Seleccionar las ideas más prometedoras como salida a la situación o problemática planteada.
- Formular planes de acción con la participación de todos los sectores integrantes de la red para la implementación de las ideas.
- Evaluar permanentemente las decisiones en forma colectiva y sistematizar las lecciones de la experiencia.

## Preguntas, retos y desafíos



### DESDE LA EXPERIENCIA

Desde tu experiencia de trabajo en el ámbito de políticas públicas:

- ¿Es factible la constitución de redes promotoras?
- ¿Cuáles son las principales bondades de esta propuesta metodológica?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos para llevarla a la práctica?
- ¿Qué modificaciones sugerirías?

<sup>38</sup> Adaptado de: Moreno, Jorge. Opinión Citada. PP. 70 – 71.

## REFLEXIÓN FINAL

*Los conceptos y herramientas que hemos presentado para la creación de redes promotoras constituyen una primera aproximación elaborada a partir de los elementos del enfoque promocional de calidad de vida y de referencias bibliográficas sobre experiencias de gestión de redes sociales. Como tal debemos considerarla como una propuesta para la gestión de políticas públicas locales sujeta a discusión, que debemos validar con la práctica.*

*En este sentido, el contexto de definiciones políticas recogidas en la Constitución y en otros instrumentos legales, constituye un escenario favorable para la incorporación de estos espacios de gestión, a través de los cuales los actores gubernamentales y comunitarios asumen en forma compartida la implementación de respuestas a las necesidades sociales siguiendo principios de equidad y universalidad.*

*Reiteramos también que esta propuesta forma parte de otra más amplia para el desarrollo de una gestión local participativa, que incluye la elaboración de mapas de necesidades y la construcción de agendas sociales concertadas, por lo que ciertas condiciones previas a la creación de la red promotora han sido trabajadas en otros documentos de trabajo anteriores a este, que integran una misma colección. Incluso el enfoque promocional de calidad de vida, que le sirve de marco de referencia, es explicado ampliamente en el primer volumen de la colección, dando por hecho que ciertos conceptos y procesos metodológicos son conocidos por el lector.*

*Finalmente, reconociendo que se trata de un documento para ser debatido y mejorado invitamos a los interesados a reflexionar y sugerir propuestas a partir los elementos que hemos presentado y de su propia experiencia.*



## BIBLIOGRAFÍA

Bernardo, José Luis, Et. Al. Redes Promocionales de Calidad de Vida. Documento de trabajo. GTZ – MSDS. Agosto de 2002.

Borges, Et. Al. Capacitación en Planificación, Seguimiento y Evaluación para la Administración de la Investigación Agropecuaria. Fascículo 2. Planificación Estratégica. ISNAR – CIAT, 1995.

Dabas, Elina y Perrone, Néstor. Redes en Salud. FUNCER. Noviembre de 1999.

De Negri, Armando. Memoria de talleres de marco conceptual y metodológico. Proyecto de fortalecimiento de la red de atención primaria de salud en el distrito metropolitano de Caracas (DMC). Noviembre de 2001.

Fleury, Sonia. El desafío de la gestión de las redes de políticas. Fundación Getulio Vargas. Diciembre de 2002.

Klijn, E. Redes de políticas públicas. Una visión general. Kickert, W. J. & Koppenjan, J. Gerenciando redes complejas. Sage, Londres. 1998.

Lechner, Norbert. Tres formas de coordinación social. A propósito de la sociedad de redes de Dick Messner. Diálogo científico revista semestral de investigaciones alemanas sobre sociedad, derecho y economía. Volumen 9 y ½ de 2000.

Mires, Fernando. La sociedad de redes (o las redes de la sociedad). Chasqui, Quito. 1999.

Motta, Raúl. Nodos y Flujos. La utilización de la arquitectura de redes en los espacios públicos y en los sistemas de producción. Universidad de El Salvador. Buenos Aires. Mayo de 2000.

Moreno, Jorge. Redes Comunitarias. Las alianzas estratégicas como vínculo primario en el tejido de redes. Fundación Escuela de Gerencia Comunitaria. MECD – OEA. 2003.

• Plan estratégico social. República Bolivariana de Venezuela. Ministerio de Salud y Desarrollo Social. Febrero 2002.

Poggiese, Héctor. Desarrollo local y planificación intersectorial, participativa y estratégica. Breve revisión de conceptos, métodos y prácticas. FLACSO PPGA, 2000.

Poggiese, Héctor. Movimientos Sociales. Monografías.com. Buenos Aires, marzo de 2002.

Quigley, J. Visión, como la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan. Mc. Graw Hill. 1996.

Rovere, Mario. Redes. Hacia la construcción de redes en salud: Los grupos humanos, las instituciones, la comunidad. La salud en el municipio Rosario. Instituto de la salud Juan Lazarte. Secretaría de Salud Pública. Municipalidad de Rosario. República de Argentina. Agosto de 1998.

Rubio, María Elena. Gestión Asociada y Desarrollo Social Local. Programa Nacional de Fortalecimiento de la Sociedad Civil. República de Argentina 1999.

Villareal, Mario. Construir ciudadanía: Construcción democrática del poder. Córdoba, Argentina. Enero de 1999.

Yáñez, Paulina. Estudio evaluativo de la red de prevención del consumo de drogas a nivel comunitario de la comuna de Peñalolen. Revista electrónica del departamento de psicología de la Universidad de Chile. Año 2, Nº 2, semestre de otoño, 1999.



# NOTAS

