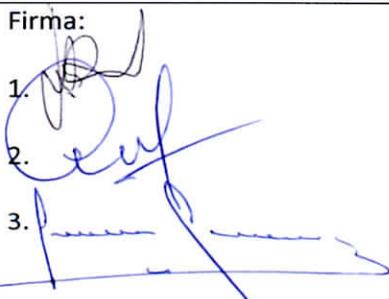
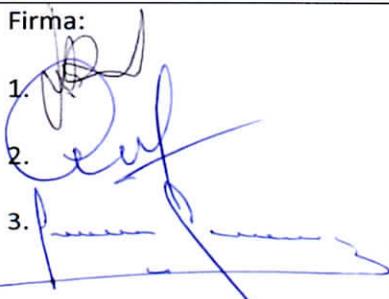
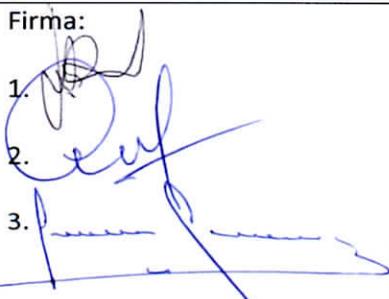
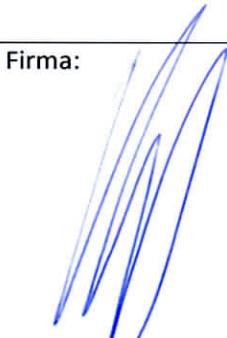




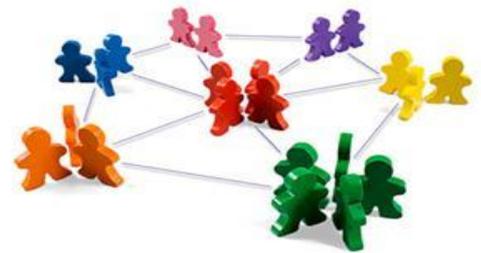
## GUÍA OPERATIVA PARA LA INTERVENCIÓN EN RED CENTROS DE RÉGIMEN SEMICERRADO

JULIO 2014  
Departamento de Justicia Juvenil

Elaborado por:	Verificado por (aprobado):	Validado por:
<b>1. Juan Durand</b> <b>2. Paola Canales</b> <b>3. Juan Carlos Bustos</b>  Profesionales DJJ	<b>Ricardo Véliz Bustamante</b>  Coordinador (S) Unidad de Desarrollo de la Oferta	<b>Manuel Guzmán Suazo</b>  Jefe (S) Departamento Justicia Juvenil
Firma: 1.  2.  3. 	Firma: 	Firma:  
Fecha: 14 de julio de 2014	Fecha: 14 de julio de 2014	Fecha: 14 de julio de 2014

## DEPARTAMENTO DE JUSTICIA JUVENIL

### **GUIA OPERATIVA PARA LA INTERVENCION EN RED PARA CENTROS SEMICERRADOS DE CUMPLIMIENTO DE CONDENA**



Julio de 2014

## INDICE

### Introducción

1. ¿Qué entendemos por red? .....	4
2. Modelo de intervención en redes.....	5
2.1 Tipos de red .....	5
2.2 Estrategias de trabajo en redes .....	5
3. Objetivos del trabajo de redes .....	7
3.1 Objetivo general del trabajo en redes .....	7
3.2 Objetivos específicos para la práctica y/o gestión de redes .....	7
4. Intervención en red.....	7
4.1 Red Operante .....	8
5. Estrategia de Trabajo: Práctica y/o Gestión de Redes.....	10
6. Niveles de Intervención en la Gestión de Redes .....	12
6.1 Nivel nacional - Intersectorialidad .....	13
6.2 Acciones a nivel regional .....	13
6.3 Trabajo a nivel local.....	14
a) El Centro y las redes locales comunitarias.....	14
b) La red local institucional .....	15

### Bibliografía

Anexo 1. Socio praxis. Redes, poder y ciudadanía.....	17
Anexo 2. El trabajo en Red: ¿Qué lo hace funcionar?.....	24

## INTRODUCCIÓN

El Departamento de Justicia Juvenil en consideración a lo mandatado en la Ley N° 20.084 y de acuerdo a su misión institucional que señala "*Contribuir a la responsabilización y reinserción social de los adolescentes infractores/as de ley, a través de programas ejecutados directamente o por organismos colaboradores del Servicio*", elabora el presente documento de trabajo como apoyo a la gestión e intervención de y con las redes de los Centros Semi Cerrados.

Desde un punto de vista jurídico la sanción de privación de libertad bajo la modalidad de internación en régimen semi cerrado con programa de reinserción social, consiste en la residencia obligatoria del adolescente en un centro de privación de libertad, sujeto a un programa de reinserción social a ser desarrollado, *tanto al interior del recinto como en el medio libre* (Art. 16 Ley N° 20.084).

De acuerdo a lo anterior, la gestión e intervención que realiza el equipo técnico de los centros semi cerrado requiere seguir fortaleciendo el trabajo iniciado desde el año 2007, enfocando la intervención de y con la red a las necesidades e intereses particulares de los jóvenes atendidos, a fin de ir superando las condiciones de riesgo para la reincidencia delictiva. Sumado al desafío permanente a nivel sectorial de lograr establecer, coordinar y organizar de modo efectivo los programas y recursos que brinda el sistema público y privado para que nuestro sujeto de atención acceda a dichos servicios, en diversas materias.

Se espera desde las Direcciones Regionales y Unidades de Justicia Juvenil que lideren los procesos de coordinación a nivel intersectorial y desde los/las Directores/as de Centro Semi Cerrados mismo proceso en los espacios locales y comunitarios, consideren el trabajo en y con la red como una de las intervenciones esenciales por medio de las cuales además de trabajar la inclusión social, se hace parte a todo el entorno social del proceso de reinserción de los jóvenes infractores de ley.

Por otra parte, el trabajo de redes presenta niveles intervención particulares y estrategias de trabajo donde el nivel de toma de decisiones, involucramiento y apoyo será distinto.

El presente documento de trabajo constituye una guía de apoyo para los equipos técnicos de los Centros Semi Cerrados y de las Direcciones y Unidades de Justicia Juvenil del SENAME, que: define y organiza la intervención de red entre los distintos actores del sistema (Dirección Regional, Centros y/o programas), orienta al equipo a establecer una estructura de trabajo en torno a las tareas y flujos de información que derivan en necesidades de incorporación a las distintas ofertas de la red y aporta en la comprensión de los procesos técnicos que se estiman clave para trabajar el cambio en los/las adolescentes.

## 1. ¿QUE ENTENDEMOS POR RED?

---

La red es un conjunto de relaciones y conversaciones dentro del cual circula el apoyo social. Se ha distinguido cinco componentes básicos que definen una red (Martínez, 2006).

- a) **Nodo:** componentes entre los cuales se establecen los vínculos. Los nodos pueden ser personas, actores sociales, grupos u organizaciones (institucionales y comunitarias).
- b) **Vínculo:** relación o lazo que se establece entre los nodos. Un vínculo es un episodio de una relación social. Ejemplo de tipos de lazos que pueden existir entre las personas (Borgatti, citado en Hanneman, 2000):

Parentesco Madre de, padre de	Afectivo Le gusta, confía
Otros roles Profesor , amigo de	Interacciones Da consejos, habla con, compite con, relaciones sexuales, se droga con
Cognitivo perceptual Conoce Sabe a quienes conocen	Afiliaciones Pertenece a las mismos organizaciones, está cerca físicamente

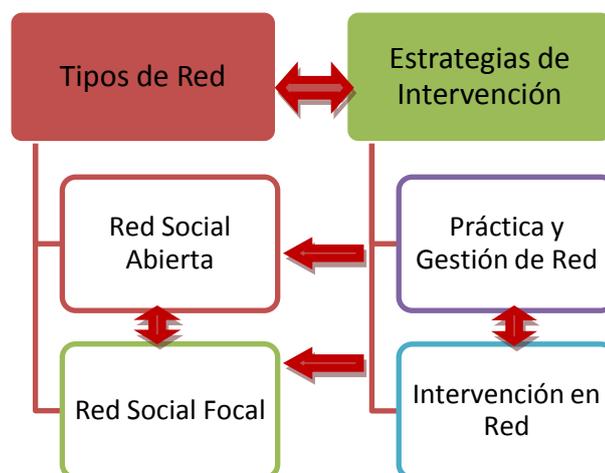
- c) **Sistema de vínculos:** Lo central en la red es el conjunto o sistema de vínculos entre los nodos. El análisis de redes se centra en la relación entre los actores y no en los actores individuales y sus atributos.
- d) **Intercambio:** En la relación entre nodos se produce un intercambio. Este intercambio recíproco puede darse en el plano afectivo/emocional, material, financiero, social, simbólico, etc. Las redes son estructuras a través de las cuales fluyen los recursos (Borgatti, citado en Hanneman, 2000); dicho de otro modo, es la forma que en lo social adoptan los intercambios entre las personas, grupos y organizaciones.
- e) **Apoyo Social:** Como resultado de este proceso de intercambio se produce apoyo social para los nodos. Las dimensiones del apoyo social incluyen apoyo emocional o afectivo; ayuda material y financiera; asistencia física; información y contactos sociales positivos.

En este marco, la red es una relación comunicacional entre un sistema de actores cuya importancia específica estará puesta en las características de las relaciones que se establecen entre ellas, relaciones que producen un intercambio recíproco en diversos planos y que buscan finalmente el apoyo social y la consecución de los diversos objetivos que cada grupo, institución o personas tienen.

## 2. MODELO INTEGRADO DE REDES SOCIALES

El modelo integrado de redes sociales apunta a articular las redes sociales personales focales o egocéntricas con redes sociales abiertas o sociocéntricas y la intervención en red con la práctica y la gestión de red.

Figura nº1: Vinculación de tipos de red y estrategias de intervención.



### 2.1 Tipos de Red.

Las personas están vinculadas e interconectadas con redes sociales focales y con redes sociales abiertas. Distinguiéndose:

- A nivel de la red social focal, el tipo de intervención que corresponde es la *Intervención en Red*.
- A nivel de la red social abierta, el tipo de intervención que corresponde es la *Práctica de Red*.
- A nivel de la zona de conexión reticular, ambos tipos de intervención se combinan.

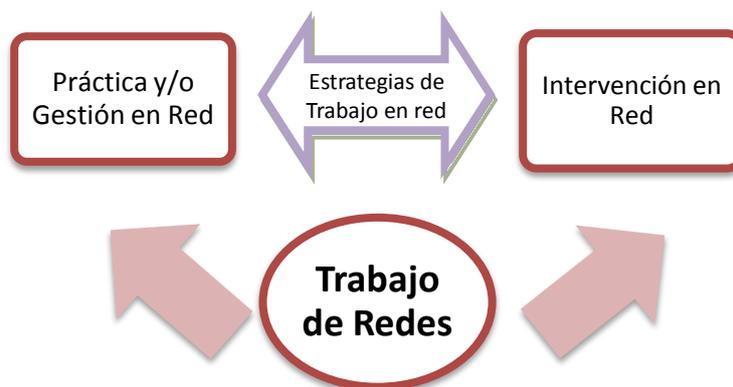
La **Red Social Focal** (RSF), o red "egocéntrica", es un *sistema de conversación - acción que se estructura en torno a un sujeto que puede ser una persona, una pareja, una familia, un grupo pequeño, una institución u organización*. Constituye el ecomapa de ese sujeto.

La **Red Social Abierta** (RSA), o red "sociocéntrica", posee un sujeto social distribuido. Por tanto, *constituye un sistema de conversación - acción más amplio y flexible de articulaciones multidimensionales entre organizaciones, instituciones, asociaciones, grupos y actores individuales*. Se articula e intercambia recursos en torno a un tema (por ejemplo infractores de ley, prevención del consumo de drogas, salud mental, ecología, derechos humanos, SIDA, Infancia, Mujer, etc.).

## 2.2 Estrategias de Trabajo en Redes.

Por otra parte, existirían dos estrategias generales para crear, movilizar y fortalecer las redes sociales: la práctica de red y la intervención en red o, dicho de otra manera, trabajar *en y con las redes*, actuando cada una de estas en distintos niveles y con el protagonismos de diversos actores: por una lado instituciones y recursos y, por otro lado, quienes utilizan los recursos incrustados en las redes.

Figura n<sup>o</sup>2: Estrategias de Trabajo en Red.



La **práctica de redes** (gestión de redes) es definida como una secuencia programada de conversación/acción que tiene lugar entre un equipo profesional y un conjunto de actores sociales (institucionales, comunitarios o ambos) con el propósito de:

- Detectar redes sociales ya existentes en un territorio determinado (por ejemplo una comuna) y en relación a una temática específica (por ejemplo, prevención del consumo de drogas, oportunidades laborales, de la violencia intrafamiliar, etc.).
- Fortalecer y optimizar el funcionamiento de las redes sociales existentes.
- Crear contextos favorables a la emergencia de nuevas redes sociales abiertas.

La principal herramienta de la práctica de red, es la *conversación*, lo que implica la relación directa, cara a cara, con los actores correspondientes.

En esta estrategia, interviene un conjunto de mediadores sociales (grupos, organizaciones, instituciones, etc.) con el propósito de generar contextos que posibiliten el desarrollo como sistema de *conversación/acción* para la obtención y distribución del apoyo social, trabajo que debiesen desempeñar aquellos actores llamados dentro del sistema *gestores de redes*, quienes actúan como mediadores en las redes institucionales y que a partir de las necesidades de intervención buscarán la oferta necesaria para responder a cada caso y que intervendrán en el acuerdo y ejecución de la acción, generando la apertura social y comunitaria para iniciar procesos de reinserción social.

Esta práctica, debe desarrollarse de manera realista de acuerdo al nivel operativo en que actúe la institución y su respectivo gestor de redes: nivel nacional (acuerdos políticos, convenios marcos, etc.), nivel regional (acciones que involucran a los

actores institucionales públicos o privados la región) y, a nivel local (mayor operatividad para el Centro o programa en la comuna o provincia).

Por otro lado, la estrategia de **intervención en red** implica todas aquellas acciones que se desarrollan en un contacto directo de quien interviene con el joven o adolescente, vale decir, incluyendo acciones que impliquen contacto directo del equipo que interviene con el sujeto/ foco con el propósito de desarrollar la intervención en una red que esté operativamente en función de los problemas o necesidades diagnosticados, vale decir, es el PEC, educador/a o tutor/a, PIC, entre otros, quien evalúa y diagnostica las necesidades de intervención, y quien solicita la derivación a una instancia o institución en particular si se requiere, es quien orienta y realiza el seguimiento respectivo en dicha derivación.

### **3. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE REDES**

---

#### **3.1 Objetivo General del Trabajo de Redes.**

“Desarrollar estrategias de articulación y trabajo coordinado entre las redes sociales abiertas (práctica de red) y las redes sociales focales (intervención en red)”.

#### **3.2 Objetivos Específicos para la práctica y/o gestión de redes.**

- a) Identificar el nivel operativo en el que se actuará.
- b) Elaborar un Sociograma con la finalidad de identificar, analizar y actuar de acuerdo a la calidad de los vínculos reconocidos. (Ver anexo n°1)
- c) Elaborar un Plan de Trabajo con las redes señalando acciones de acuerdo a las diversas etapas para la construcción de los vínculos, con sus respectivos objetivos, actividades, responsables y verificadores.
- d) Implementar un sistema de monitoreo y/o evaluaciones de proceso del Plan de Trabajo para realizar las modificaciones pertinentes.

### **4. INTERVENCIÓN EN RED**

---

Tal como se menciona, es el tipo de intervención en red que corresponde a la Red Social Focal (RSF). La intervención particular incluye acciones que implican contacto directo del profesional que interviene con el adolescente con el propósito de entregar distintos tipos de apoyo social, siendo relevante por parte del interventor desarrollar un diagnóstico enfocado en las vinculaciones o significaciones de los entornos más próximos, así como también visualizar la necesidades de inclusión en una red mayor, siendo quien articule dicha información y genere el acompañamiento y seguimiento correspondiente en los procesos de inclusión a partir de los requerimientos, necesidades y/o intereses del adolescente.

Estos apoyos se pueden resumir en los siguientes:

- Apoyo en crisis.
- Apoyo psicológico (emocional, cognitivo).

- Apoyo instrumental (práctico, información).
- Apoyo cotidiano (social, integración).

En consideración a la eventual desconexión de las redes sociales por parte de una proporción de los adolescentes y de su entorno familiar - ya sea por el desconocimiento de éstas y/o por la desafección respecto de las mismas -, es de gran relevancia realizar "derivaciones" y/o "contactos" que aseguren la continuidad y coherencia en el proceso de intervención. Esto implica no sólo conocer el mapa de relaciones sociales que tiene el adolescente y/o su entorno inmediato, sino que también implica la generación de confianza y/o cercanías de éste/a respecto de la institucionalidad.

En este sentido, no es suficiente con describir los atributos o categorías a las que pertenece el adolescente (nivel de escolaridad, sexo, etnia, edad, religión, causa de ingreso, etcétera). Se requiere además asegurar al máximo que el proceso de intervención no caiga en el vacío, mediante una simple derivación. Por ello, es importante conocer cuáles son los significados, la opinión o percepción, la experiencia de los adolescentes con el entorno social comunitario e institucional y, paralelamente, descubrir la existencia o no de potenciales redes de apoyo que pudiesen jugar en favor de la integración social.

El objetivo principal de una intervención en red es transformar una red social focal en una red operante y una red social abierta en una red efectiva de apoyo. Se trata de dinamizar un campo social desagregado en torno a y a través de un proceso de resolución de problemas.

La intervención en red requiere de profesionales y técnicos con un alto compromiso personal, atento a todas las informaciones contextuales, que articule flexibilidad y saber, que acumule y sepa sacar provecho de la experiencia vivida. Precisa además de una mirada abierta a los procesos y recursos comunitarios y una buena dosis de creatividad para articularlos con los recursos institucionales.

Por lo tanto, resulta fundamental que, a partir de la necesidad detectada en el contexto del análisis de caso, de la jerarquización de estas y de los requerimientos surgidos desde los intereses del sujeto y/o su entorno familiar, conocer, analizar y diseñar estrategias de intervención en red focalizada, para lo cual se estima pertinente que el PEC en conjunto con el equipo del centro, explore la Red Operante de cada caso a su cargo.

#### **4.1 Red Operante.**

*Esta, es el modo de funcionamiento en el cual el sujeto intercambia con su red social apoyo, ayuda material, servicios, información y contactos sociales. La red operante es el funcionamiento operante de la red social, a través del cual el individuo o familia pueden obtener un apoyo efectivo de su entorno. Le permite, por ejemplo, conseguir trabajo, lograr un ascenso, ubicar una casa para arrendar, usar los servicios profesionales de un miembro de la red, lograr reconocimiento y prestigio social, etc. Incide directamente en la calidad de vida de un individuo o familia siendo un recurso clave para desarrollar y mantener interacciones gratificantes. (Estévez, Aravena 1988, Navarro).*

En consecuencia, distinguiendo previamente si se trata de redes primarias o secundarias, los autores sugieren investigar los siguientes aspectos:

- a) La densidad** de la red (o conectividad), una densidad alta indica que una gran proporción de los contactos posibles se dan realmente entre los miembros. Mientras mayor sea la densidad de la red social mayor será la cantidad de RO que se estructuran para un sujeto-foco.

- b) Los puentes** En las redes sociales existen nodos mediadores que vinculan entre sí nodos que no se conectan directamente. El nodo que cumple esta función de vínculo se denomina puente. Este conecta al nodo/foco con una fuente de recursos susceptibles de ser movilizados. A su vez este puente, que forma parte de la red personal del sujeto-foco, puede estar conectado con otros puentes que accedan a otras fuentes de recursos potenciales.
- c) El acceso** indica la proporción de ligazones directas e indirectas que el sujeto establece con su red. Un alto acceso significa que el sujeto tiene relaciones directas con la mayor parte de los participantes de su red. Bajo acceso describe una red en que la mayoría de los contactos se efectúan a través de mediadores o ligazones indirectas (puentes). Un alto acceso aumenta la eficacia y eficiencia de la RO.
- d) La dispersión** indica la facilidad con que los miembros de la red pueden establecer contactos. Es función tanto de la distancia geográfica como de la distancia psicológica. Es afectada por factores tales como facilidades de transporte, comunicación, idioma, valores, cultura, etnia, educación, ideas religiosas, políticas, etc. Mientras mayor es la dispersión de la red social, mayor es la dificultad para que la RO cumpla sus funciones.
- e) La homogeneidad** indica el grado de semejanza y diferencias entre los participantes de la red; es función de atributos sociales como características demográficas (sexo, etnia, clase social, etc.) y características psicosociales (actitudes, valores, costumbres, estilos de vida, etc.). Una RO homogénea es más funcional que una heterogénea cuando el problema se presenta en el ámbito afectivo-emocional y del esparcimiento. Es sobre todo la red primaria la que es movilizada en estas situaciones. En los otros ámbitos de problemas la RO heterogénea es más funcional ya que puede movilizar recursos más variados.
- f) La comunicación**, según la forma de comunicación una red puede moverse en un continuo cuyo primer polo lo constituye la red todo-circuito y el otro la red radial.

En la red todo-circuito, la secuencia comunicacional se cierra sobre sí misma dando lugar a un funcionamiento de grupo en el que cada uno de los individuos está en vínculo directo (secundario o primario) con todos los otros, en relación cara a cara y en donde la percepción recíproca es altamente individualizada. Algunos autores denominan a esta red "estructura estrechamente interconectada" dando a entender con ello "un sistema relativamente cerrado en que la red social personal de cada integrante es prácticamente la misma que la de los otros componentes de la red. La mayor parte de los amigos y parientes vive en el mismo barrio y se conocen entre sí. Cada miembro de la red se relaciona directamente con los otros miembros mediante ligazones fuertes" (Estévez y Aravena, 1988).

En la red radial, el otro polo, un individuo *a* establece un vínculo directo con *o*, *p*, *q* y *r*, pero entre *o*, *p*, *r* y *s* no existe ningún tipo de relación. Este tipo de red no funciona como grupo. Visto desde otro ángulo, constituye un grupo potencial y de hecho ciertas estrategias de intervención, se proponen transformarlo en un grupo, multiplicando así sus recursos. En este tipo de red las fronteras son muy permeables. La red posee numerosos puentes que la conectan con otras redes. El sujeto tiene ligazones "débiles" con muchos miembros de su red social personal.

Hay muchas personas que no son parientes y muchos de los amigos y contactos del sujeto-foco no se conocen entre sí.

Teniendo conocimiento de esta información, permite que el o los profesionales puedan, sobre el piso del **socio grama**, diseñar estrategias de intervención en red más realistas y sólidas.

## 5. ESTRATEGIA DE TRABAJO: PRÁCTICA Y/O GESTIÓN DE REDES

---

De acuerdo a lo planteado por Martínez<sup>1</sup>, una práctica de red es aquella que interviene en una red de mediadores sociales, cuyo objetivo es generar contextos que posibiliten el desarrollo como sistema de conversación/acción para la intervención y distribución del apoyo social.

Para lo anterior, la práctica de red debe distribuirse entre los distintos actores que operan dentro del circuito de justicia juvenil. En este sentido, los operadores o mediadores de la práctica de red son, en primera instancia, las Direcciones Regionales de Sename por medio de sus Directores Regionales y Coordinadores de la Unidad de Justicia Juvenil o a través de sus Coordinadores Intersectoriales y, en segunda instancia, quienes operan como gestores de redes dentro de programas, centros y proyectos.

Para ello es necesario hacer la distinción entre articulación interinstitucional y la práctica de redes socio-comunitarias. La articulación interinstitucional es el primer nivel de práctica de red que debe ser liderada desde las Direcciones Regionales de Sename, en tanto la práctica socio-comunitaria debe ser realizada por gestores de redes de las instituciones colaboradoras que se asientan y ejecutan su trabajo en el territorio.

Quienes forman parte del primer nivel de práctica de red deben generar articulaciones estratégicas de sus nodos en lo interinstitucional, vale decir, con instancias formales públicas o privadas, buscando la fluidez de las relaciones que posibilite la canalización del apoyo hacia las personas o grupos.

Por otra parte, la Red Social Abierta (RSA) es el ámbito de trabajo de la gestión de redes del centro, que refiere al conjunto de funciones centradas en la generación de vínculos y la información necesaria para que el equipo, por una parte, establezca una mirada integral respecto de los requerimientos hacia la red social respecto a la población usuaria y por otra parte, para que el profesional que trabaja directamente con el/la adolescente derive o establezca la oferta más idónea para cada caso en particular, como conclusión del diagnóstico de redes y de las indicaciones que surgen fruto del plan de intervención.

Quienes desarrollen las funciones de gestión de redes, operarán como un "artesano de contextos", puesto que su función será producir un "encaje" discursivo entre un equipo especializado de trabajo y los actores sociales, co-construyendo así un marco que otorga sentido a las acciones comunes (Martínez V., 2006).

En este sentido, una RSA puede producir por lo menos tres tipos de articulaciones entre "nodos":

- Una articulación intracomunitaria, buscando vincular nodos o actores pertenecientes al ámbito comunitario - entendido éste como el espacio de vida de los adolescentes. Los nodos en este caso son las organizaciones comunitarias<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Víctor Martínez, "Modelo de Redes Sociales", 2006.

<sup>2</sup> Pueden ser territoriales (juntas de vecinos, organizaciones barriales, uniones vecinales) o funcionales (asociaciones culturales, religiosas, deportivas, etc.)

- Una articulación intrainstitucional, referido a cuando la red vincula nodos pertenecientes al ámbito de las organizaciones formales públicas y/o privadas, tales como municipios, consultorios, ONGs, entre otras.
- Una articulación institucional-comunitaria, combina las dos primeras articulaciones señaladas; estos tres tipos de articulaciones pueden darse en forma separada (redes intersectoriales, redes comunitarias, etc.) o en forma simultánea y combinada.

Un tipo importante de las RSA lo constituyen las redes locales, tanto institucionales como comunitarias. Estas redes se cierran sobre un territorio dado que puede ser una comuna, un barrio, una población, un sector, entre otros.

La gestión de red consiste en una secuencia programada de conversaciones con los actores pertenecientes al sistema formal tanto institucional como comunitario. Todo programa, centro o proyecto que utilice la estrategia de redes debe iniciar su intervención con la gestión de red, pues los actores formales son piezas clave en el sistema de poder de los territorios, por lo tanto son vitales para el éxito o fracaso de una intervención.

En este sentido, es necesario pensar la RSA como una agregación de actores en torno a una práctica social específica de apoyo a los adolescentes y sus familias, lo que precisa de una negociación cooperativa o colaborativa de valores (significaciones) entre los actores que la componen, teniendo en cuenta la existencia de diferentes culturas y subculturas organizacionales en cuanto a cómo hacer y realizar las tareas. Ello puede dar lugar a escenarios de confrontación o competitividad, o bien de complementariedad y colaboración, dándole mayor o menor coherencia, mayor o menor dispersión a su práctica. Un ejemplo de ello, se refleja cuando el perfil de adolescente infractor no calza con los perfiles con los que trabajan las instituciones que conforman las redes de apoyo, lo que dificulta las derivaciones que den continuidad a la intervención. Para este ejemplo, se releva la necesidad de una mejor comprensión del proceso de reinserción social y las responsabilidades que ello implica para la red.

En consideración a lo anterior, la práctica de red opera en dos sentidos:

- Identificar, reforzar y construir convergencia discursiva (consensos).
- Identificar, valorar y respetar la divergencia discursiva (disensos).

La convergencia discursiva constituye uno de los pilares sobre los que se edifica la red. Pero la divergencia discursiva es tan importante y necesaria como lo es la convergencia, pues expresan identidades locales (institucionales, comunitarias y personales) y puntos de vista situacionales asociados a diferentes puntos posicionales en un campo social determinado.

Como estrategia para la gestión de redes, se debe tener en cuenta que en ocasiones resulta más productivo promover las relaciones bilaterales con los actores –sin perjuicio de utilizar además eventos masivos de sensibilización-. En este sentido, siempre será necesario ordenar los pasos para ir construyendo y luego consolidando los vínculos con las diversas instituciones sean comunitarias o institucionales, planteándose objetivos de corto y mediano plazo para el acercamiento interinstitucional.

Para que estos vínculos sean sostenibles y eficaces en el tiempo, es necesario generar espacios que promuevan la complementariedad en la labor, entendida como la capacidad de buscar los aspectos en que hay “interferencia de finalidades”, esto se refiere a las finalidades de los unos y de los otros y, a su vez, relacionarlas positivamente. Ello se basa en la interrelación pactada entre las diferentes actuaciones, lo que se consigue teniendo claro las competencias y funciones de

cada profesional, servicio e institución. La articulación permitirá, entonces, que este trabajo sea coherente, fundamentado en principios, planteamientos metodológicos y orientaciones estratégicas similares o comunes.

Finalmente, algunas propuestas para ordenar este proceso, presentan las siguientes etapas en la construcción del vínculo:

<b>Nivel</b>	<b>Acciones</b>	<b>Valor</b>
1. Reconocer	Reconocer que el otro existe	Aceptación
2. Conocer	Conocimiento de lo que hace el otro	Interés
3. Colaborar	Prestar ayuda esporádica	Reciprocidad
4. Cooperar	Compartir actividades y proyectos	Solidaridad
5. Asociar	Compartir objetivos y proyectos	Confianza

Fuente: Basado en "Aplicación de análisis de redes personales: Networking, La metodología Nudos para la construcción de capital Social", ARS Chile.

## **6. NIVELES DE INTERVENCIÓN EN LA GESTIÓN DE REDES**

---

La gestión de redes se orienta hacia la generación del capital social de un adolescente para promover procesos de desarrollo pro-social. Este es un trabajo sistemático de colaboración y complementariedad entre los recursos locales en el ámbito territorial.

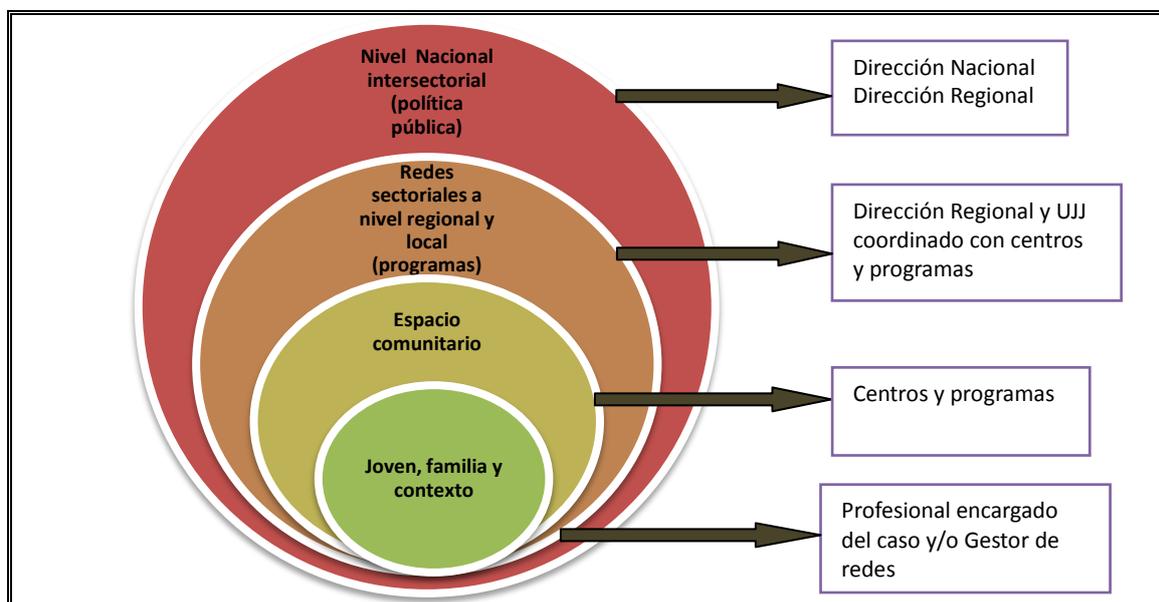
Es más que una coordinación o un mero intercambio de información, es una articulación o enlace comunitario, colaborador, de forma estable y sistemática, que permite evitar descoordinaciones y potenciar así el trabajo conjunto.

Los adolescentes que han infringido ley penal, se encuentran en situaciones jurídicas y sociales que incrementan su vulnerabilidad relacional con respecto a las distintas redes sociales (al sistema educativo, salud, comunidad, entre otros). Esto muchas veces se transforma en un factor que potencia la ausencia de vínculos del adolescente respecto de los recursos socio comunitarios que pudiesen ser accesibles y facilitadores en la intervención.

Esta situación, de escasa o nula inserción en sectores clave o estratégicos genera por ejemplo, que el acceso a empleos sea de baja calificación y de limitada estabilidad, habitualmente sin protección previsional, con bajos salarios, permeabilidad a problemas de salud por no conocer las redes sanitarias y, experiencias negativas en y con el sistema educacional, que no siempre favorece la adhesión. Así, el trabajo en y con las redes se presenta como una metodología con objetivos variados orientados a disminuir las brechas subjetivas entre los/as adolescentes y las redes sociales, para facilitar asertivamente el acceso a los servicios y programas existentes y construcción de nuevos si así se requiriesen.

En concordancia con lo anterior, se hace necesario distinguir niveles de trabajo para crear y fortalecer las redes en torno a la población atendida. De esta forma, distinguiremos acciones, tareas y desafíos para cada espacio:

Figura 3: Esquema de los niveles de interacción en redes



### 6.1 Nivel nacional Intersectorial.

En lo que respecta a los niveles, la primera que se debe desplegar es la intervención a nivel intersectorial; el objetivo de esta instancia es trabajar con los sectores estratégicos en la implementación de propuestas que incorporen a los adolescentes infractores de ley como destinatarios de las políticas públicas, a través de la inserción a programas y servicios existentes o, de la inclusión de propuestas adecuadas a las características particulares que presenta el contexto socio jurídico en el que se encuentran los/as adolescentes infractores de la ley 20.084.

En este sentido las responsabilidades son tanto del nivel nacional como del nivel regional del Servicio Nacional de Menores, ya que, tanto la elaboración de convenios como la operatividad de los mismos deben ser gestionadas desde los niveles descritos, siendo quienes generen una oferta sea pertinente y de calidad.

Se espera entonces que las acciones vayan asociadas en primera instancia a la realización de convenios marco, acuerdos e iniciativas de financiamiento desde los distintos sectores y que respondan a los requerimientos específicos de esta población, dando a conocer claramente el perfil de los adolescentes con los cuales se trabaja para no generar requisitos que generalmente terminan excluyéndolos de los distintos servicios. A su vez será responsabilidad del nivel central establecer las coordinaciones y articulaciones con las direcciones regionales y Unidades de Justicia Juvenil a fin de potenciar el acceso a los distintos programas a través de las oportunidades generadas a nivel central.

### 6.2 Acciones a nivel Regional.

En lo que respecta al trabajo a nivel Regional, se pueden distinguir acciones tendientes a:

- a. Operativizar aquellos convenios que vienen generados desde el nivel

nacional ya sea mediante reuniones bilaterales para ajustar a sus realidades los acuerdos establecidos a nivel central o mediante mesas intersectoriales que faciliten la implementación de dichos convenios.

- b. Crear nuevas redes regionales ya sea generando nuevos acuerdos o convenios de colaboración con instituciones del ámbito público y/o privado generando aperturas a nivel de Secretarías Ministeriales y de Servicios Regionales.
- c. Potenciar las redes existentes en la región que por diversas razones no se han activado lo suficiente para ayudar en la resolución de los problemas. Se parte del supuesto de que reorganizando estas redes de una manera operativa, se estará en condiciones de cumplir esta función.
- d. Será también necesario que las Direcciones Regionales mantengan una labor de asesoría en el marco de la articulación de redes a los centros y programas, a través del cumplimiento de acciones estratégicas planificadas orientadas al:
  - ✓ Control del funcionamiento de los acuerdos y de los planes del nivel regional y local.
  - ✓ Desarrollo de relaciones con actores del nivel regional y local.
  - ✓ Coordinación con todos los actores, especialmente con el circuito de Justicia Juvenil de la región para mantener una mirada panorámica de la práctica de redes a nivel regional: Centros y Programas de la red Sename.
  - ✓ Prevención del debilitamiento de las redes regionales.
  - ✓ Redes sustitutorias frente a los requerimientos estratégicos de la región.

Por consiguiente, será importante crear una instancia que, desde la Regional, convoque a representantes por centros y/o programas que trabajen en éste ámbito para garantizar una constante retroalimentación que contribuya a optimizar los recursos insertos en la sociedad. (ver anexo nº2 "El trabajo en red ¿Qué lo hace funcionar?").

### **6.3 Trabajo a nivel local.**

#### **a) El Centro y las Redes Locales Comunitarias.**

Esta red está compuesta de actores locales comunitarios (personas significativas en el sistema de apoyo comunitario) y se moviliza básicamente en torno a tareas de detección, pre diagnóstico, intervención en crisis y derivación de las familias con problemas a las organizaciones susceptibles de aportar una solución especializada cuando la situación así lo requiera.

En esta red "natural", que se conforma básicamente en los espacios de vida de la gente, los problemas abordados se sitúan, entre otros, en el ámbito económico-material, de las relaciones intrafamiliares, del consumo de drogas, de la vulnerabilidad social de niños y jóvenes, de situaciones de violencia intrafamiliar, de la salud, de las pautas de crianza, etc.

Esta red posee las ramificaciones internas necesarias para la detección y pre diagnóstico de los casos en cuestión, sus familias, así como los puentes necesarios

hacia la red institucional (hospitales, consultorios, municipalidades, ONG, iglesias, comisarías, escuelas, instancias judiciales, centros diagnósticos y protección, etc.), para realizar las correspondientes tareas de derivación.

En este nivel, la labor de redes se debe desarrollar directamente por quienes tienen a cargo la ejecución de la sanción, en este sentido el **gestor de redes** en conjunto con el PEC o educador o tutor, son quienes traducen la necesidad de apoyo específico a lo largo de un proceso de diagnóstico, intervención, evaluación y derivación; es en este nivel en donde se debe prestar especial atención a la definición de las necesidades y problemas de los/las adolescentes y jóvenes, así como también identificar a las instituciones que pueden dar respuesta a las necesidades y problemas diagnosticados.

De acuerdo a la evaluación de la problemáticas el equipo deberá definir si las acciones se ejecutaran desde el propio centro o programa o si se requieren acciones de mayor complejidad, de un abordaje interinstitucional, instalando una intervención con más actores especializados en otras temáticas, lo que para estos efectos se denominará la *derivación asistida*, que consiste no sólo en generar la derivación respectiva sino también generar un proceso de orientación y seguimiento durante el transcurso de la intervención de los demás actores, siendo el centro el encargado de que la intervención se realice de manera complementaria y que los objetivos de intervención sean planificados de manera conjunta. De esta manera, la derivación asistida requerirá de un proceso de planificación, organización y un soporte de gestión en cada caso.

## **b) La Red Local Institucional.**

En el nivel local se encuentran un número importante de organizaciones formales (colegios, consultorios, jardines infantiles, iglesias, etc.) insertas en el territorio mismo de las comunidades, lo que condiciona en gran medida el modo como ellas funcionan.

Estas organizaciones juegan un rol importante en la dinámica comunitaria en aspectos relativos a la salud, la educación, la recreación, la seguridad, la espiritualidad, etc.

Entre las instituciones locales que trabajan con la vulnerabilidad *biopsicosocial* se pueden distinguir por lo menos dos tipos: las que denominamos instituciones "frías" y las instituciones "calientes".

Las instituciones "frías" no trabajan en contacto directo con las comunidades vulnerables y generalmente no están próximas a sus espacios de vida.

Las instituciones "calientes", en cambio, están próximas al espacio de vida de las comunidades vulnerables, tienen un trato directo con ellas.

Estas instituciones operan en la práctica como verdaderas estructuras *disipativas* de la tensión psicológica generada por el sufrimiento biopsicosocial de los grupos vulnerables que acuden a ella solicitando ayuda, apoyo o asistencia profesional.

Sin embargo, las instituciones "calientes" no están lo suficientemente preparadas para disipar de manera integradora y constructiva la tensión psicológica a la que se ven confrontadas en su funcionamiento cotidiano. Es el caso de instituciones locales como consultorios, escuelas, jardines infantiles, centros comunitarios, etc.

Finalmente destacar que si bien es cierto se plantean distintos niveles de trabajo con la red, cada nivel debe estar articulado con el otro, por ello la importancia de contar con profesionales encargados de la temática, así como también, con reuniones o mesas desarrolladas en los distintos niveles que vayan haciendo de la red un entramado eficiente que efectivamente responda a las necesidades de la población atendida, a su vez el cumplimiento de las funciones en cada nivel

generara un proceso sinérgico que confluirá en mejores resultados a nivel de intervención en general.

## BIBLIOGRAFÍA

- Desarrollo Programático y Fortalecimiento Institucional, Secretaría Ejecutiva del Sistema de Protección Social (2009). *Recursos Institucionales para la Atención de Población Vulnerable en Materias de Justicia y Salud Mental*. Santiago de Chile.
- Programa. Vida Nueva (2010). *Sistema de Gestión Territorial para la intervención con niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad social*. Santiago de Chile.
- Servicio Nacional de Menores (2013). *Lineamientos para la transferencia y asesoría técnica Unidades de Justicia Juvenil*. Departamento de Justicia Juvenil. Santiago de Chile.
- Servicio Nacional de Menores (2007). *Sistema nacional atención socioeducativo para adolescentes infractores de ley periodo 2006-2007*. Santiago de Chile.
- Martínez, V. (2006). *El enfoque comunitario. El desafío de incorporar a la comunidad en las intervenciones sociales*. Santiago de Chile: Ed. Universidad de Chile.
- Martínez, V. (2006). *El modelo de redes sociales*. Santiago de Chile: Ed. Universidad de Chile.
- Méndez, P., & Barra, E. (2008). *Apoyo Social Percibido en Adolescentes Infractores de Ley y no Infractores*. *Psykhé*, 17(1), 59-64.
- Rodríguez Villasante, Mapas Sociales en curso de redes ARS-Chile
- Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en SIDA. Año 199. "Manual para el trabajo en red sobre VIH/SIDA."

## **ANEXO N° 1**

### **SOCIO PRAXIS. REDES, PODER Y CIUDADANÍA**

La sociopraxis es una metodología participativa y reflexiva de elaboración de "mapas sociales", que busca romper con la separación entre investigación e intervención social. Se trata de un modelo desarrollado principalmente por el sociólogo español Tomás Rodríguez Villasante, que se levanta sobre la base de varios aportes teóricos y metodológicos, tales como la Educación Popular (Paulo Freire), la Investigación Acción Participativa (IAP) (Fals Borda), el Análisis de Discurso y el Análisis de Redes Sociales. Si bien se reconocen estos aportes "académicos", la sociopraxis surge fundamentalmente a partir de la interacción de los equipos de investigación coordinados por Villasante con los sectores populares de los barrios y los grupos organizados.

Según esta metodología, las redes sociales son consideradas parte de la realidad social a estudiar y con la que el cientista social interactúa en el proceso de investigación-acción. De esta manera, su finalidad es convertirse en un instrumento para el cambio social, es decir, para aumentar la capacidad de acción de los grupos menos favorecidos, con el propósito de que estos inicien procesos sociales de transformación de sus condiciones vida.

A su entender es insuficiente para un análisis integral de una realidad dada, tratar solamente las redes sociales. Sostiene que es necesario analizar también lo que llama los bloques sociales y los conjuntos de acción. Destaca el uso de técnicas cualitativas, en particular para el análisis de las motivaciones y los discursos de los actores, pero considera importante la combinación con las técnicas cuantitativas.

Esta metodología implica un seguimiento de las redes con las que trabajar y la llama Investigación/Programación. Está constituida por distintas etapas (negociación del proyecto, diagnóstico, programación, etc.), que son desarrolladas en detalle y con una orientación hacia metodologías de la investigación/acción. El autor sugiere iniciar con un taller donde se realiza el mapeo de los actores involucrados, identificando los condicionantes, y los objetivos declarados de unos y otros en las distintas redes de cotidianidad y conjuntos de acción. Propone, en primer lugar, la realización de un cuadro interpretativo o matriz y contar con un grupo de colaboradores voluntarios del lugar. Se suceden así las distintas etapas siendo el resultado final de las mismas es un diagnóstico social pero también una modificación de la realidad social llevado a cabo a lo largo del mismo proceso de investigación. Finalmente, el otro resultado esperado es una agenda o plan de acción para la población estudiada elaborado por ella misma con el apoyo técnico del investigador participante.

Así, la elaboración de los "mapas sociales" apunta a responder la siguiente pregunta: ¿cómo son y cómo se pueden transformar las relaciones que están detrás de los actores, de sus acciones y de sus orientaciones?.

## **Elaborando un Sociograma.**

En el desarrollo de Villasante, los sociogramas se elaboran de forma conjunta con los propios involucrados, en una actividad participativa de reflexión sobre sus dinámicas y acciones. Esta propuesta implica no sólo la identificación de los actores y sus relaciones sino también de sus posiciones en la sociedad, en general y sus posiciones en torno a los temas particulares que motivan la acción. Si bien se trata de una metodología pensada para el trabajo con las bases sociales, es posible de adaptar a las dinámicas organizativas de ciertas instituciones que buscan vincularse con la comunidad.

Los principales componentes de los sociogramas son:

- **Los Actores**

Pueden ser individuos u organizaciones que intervienen en nuestro ámbito de acción. Tomando como punto de partida la institución u organización a la que se pertenece, se deben identificar a los actores que se vinculan en torno a una problemática concreta.

Tomemos como ejemplo la problemática "Escasez de vínculos entre el Jardín de cuidado Infantil y la comunidad organizada, en la comuna de Valle Esperanza". En este ejemplo se identifica la existencia de pocas relaciones entre un determinado jardín y la comunidad organizada. Para contribuir en la solución de este problema será necesario diseñar una estrategia para generar esos lazos que hoy en día no existen. El problema ha identificado, de modo general, a la comunidad organizada. Sin embargo, para avanzar en nuestro propósito, será necesario identificar y detallar cuáles son los actores dentro de la comunidad organizada, con los cuales debería vincularse el Jardín. Así, en nuestra lista estarán las juntas de vecinos, los clubes deportivos, los centros de madres, padres y apoderados, entre otras.

Siguiendo nuestro ejemplo, también podría ser bueno identificar a otros actores que pueden facilitar o dificultar ese acercamiento. Es posible que estos actores no sean nuestro foco, pero su rol en la comunidad es tan importante que no podemos obviarlos en la construcción del sociograma. En este caso, algunos actores fundamentales podrían ser la DIDECO, algún colegio o escuela, alguna ONG que tenga presencia en la comunidad, etc.

En la metodología de construcción de mapas sociales, elaborada por Villasante, a la hora de graficar a estos actores es necesario distinguirlos según su jerarquía organizacional. En otras palabras, se trata de diferenciarlos según se trate de:

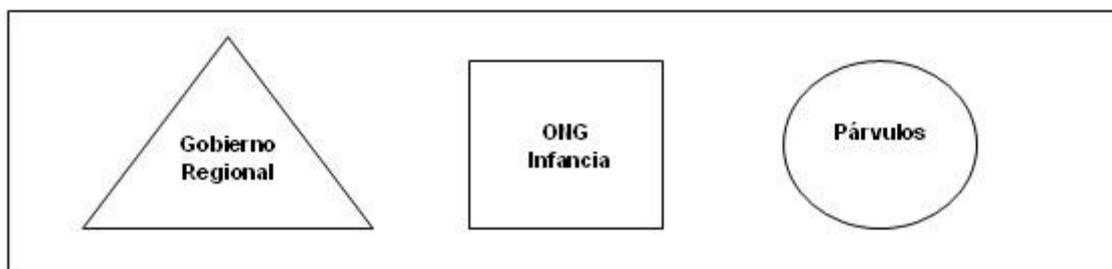
**a) Organizaciones, instituciones** (o entidades que formen parte de estas) que posean una alta jerarquía, es decir, que tengan un alto nivel de responsabilidades en sus respectivos ámbitos de funcionamiento. En este nivel pueden encontrarse los gobiernos regionales, los municipios, los Servicios de Salud, algunas empresas importantes, etc. A la hora de graficarlos en un sociograma, este tipo de organizaciones se representan con un triángulo.

**b) Entidades u organizaciones intermediarias.** Son los organismos que median o conectan a los altos niveles jerárquicos con los grupos no organizados de base. Pueden corresponder a dependencias intermedias de una institución

mayor, como un consultorio (que depende de un Hospital Regional, o del Ministerio de Salud) o bien a organizaciones o instituciones "independientes" que funcionan como conectores o intermediarios en sus respectivos ámbitos de acción, como las Juntas de Vecinos, los Centros de Madres, etc. (que enlazan a las personas con la institucionalidad pública). En los sociogramas son graficados con un cuadrado.

**c) Grupos no organizados de base.** Corresponden a personas o grupos de personas que no están organizados en agrupaciones ni colectividades. En el caso de los programas sociales, se trataría de los grupos "beneficiarios", tales como niños y niñas, familias, jóvenes, etc. En el mapeo, estos grupos son representados con un círculo.

**Gráfico 1.** Representación de actores según la socio-praxis.



Cabe tener en cuenta que el grado de jerarquía de los actores siempre es relativo, puesto que se trata de las responsabilidades que estos tienen en relación con las acciones que nosotros queremos llevar a cabo o las propuestas que buscamos implementar.

- **Clasificación de los actores según posibles actitudes frente a nuestra propuesta.**

Luego de identificar a los actores, estos se deben ordenar en el gráfico a partir de sus afinidades y grado de cercanía con la organización a la que pertenecemos en relación al tema que nos moviliza o el propósito de nuestra acción. De esta forma, según Villasante, es posible diferenciar a los actores en 4 grupos:

a) Los " **afines** " que representan a los actores que comparten afinidad de cualquier tipo con nuestras acciones, formando un "nosotros".

b) Los " **diferentes** ", que son aquellos que están en el mismo ámbito de "nuestras propuestas", pero con otras alternativas de soluciones, que pueden coexistir y compartir con las nuestras. Tienen una posición "reversiva" hacia nosotros, esto quiere decir que son potenciales "aliados", pues podrían trabajar con nosotros, pero no lo hacen. Es el " **si ... pero no** ".

c) Los " **ajenos** ", son los actores situados en otras lógicas, con diferentes preocupaciones, tampoco son totalmente extraños para " **nosotros** ". Son aquellos que no están dentro de la lógica de nuestra propuesta, por tanto se muestran indiferentes, la niegan o incluso la critican. En lenguaje común, podríamos decir que se trata de los que "no están ni ahí" con nuestro proyecto.

d) Finalmente se encuentran los **"opuestos"**, aquellos que tienen una lógica opuesta a la nuestra y que podrán dificultar la realización de nuestra acción. Son los **"ellos"**.

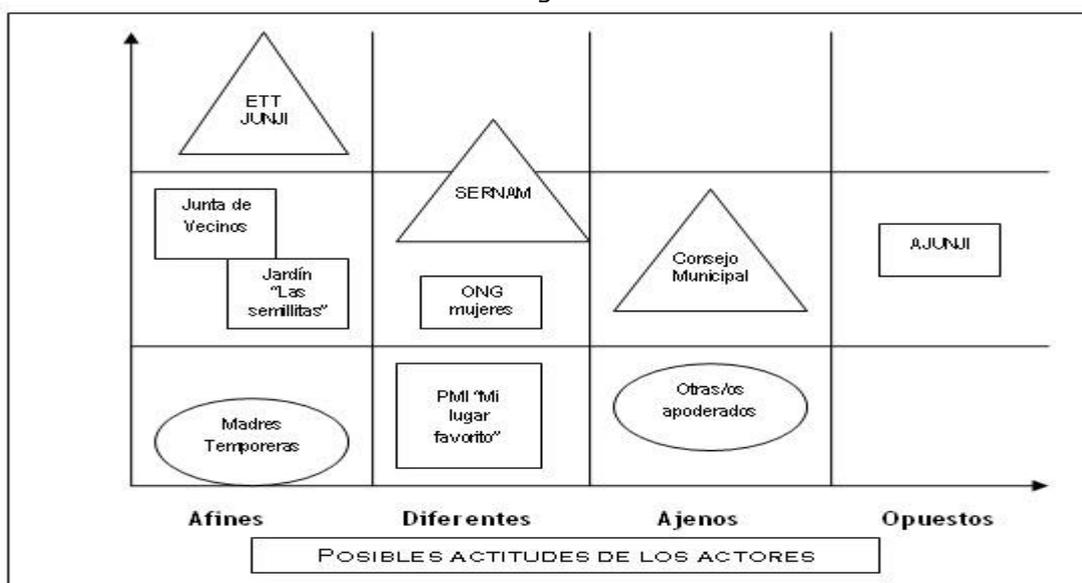
Para comprender con mayor claridad a que refieren estas categorías usaremos otro ejemplo. Supongamos que hemos identificado como uno de nuestros problemas **"El horario de apertura de los jardines es insuficiente para algunas madres que trabajan como temporeras"**. A partir de este problema, buscaremos realizar acciones que apunten a la extensión horaria de los servicios de los jardines. Esta iniciativa surge de la dirección de una Unidad Educativa del jardín JUNJI "Las semillitas", a partir de las necesidades de las madres y apoderadas que trabajan como temporeras. Apoyando esta iniciativa se encuentran, desde luego, las madres que trabajan como temporeras, y una junta de vecinos que gestiona un centro comunitario de cuidado infantil para las vecinas. Como se observa en el gráfico, estos actores son los "Afines", conformando un "nosotros" (Ver gráfico siguiente). Nótese que cada actor ha sido representado según su jerarquía organizacional.

Otros actores que están vinculados a este tema, pero en relación con otras aristas, son el SERNAM y una ONG de mujeres que trabajan en la zona, ambas instituciones velando por el respeto a las condiciones laborales de las mujeres y por mejorar las condiciones del género femenino. Otro actor importante en el territorio es el PMI "MI lugar favorito", que entrega servicios en un horario adecuado especialmente para que las madres y apoderadas puedan trabajar en la temporada. Si bien estas entidades se desempeñan y llevan acciones en áreas similares a nuestra iniciativa, abordan otras aristas o bien ocupan estrategias distintas a la nuestra. Por tanto se trata de los "Diferentes", que no forman parte del "nosotros", pero que pueden constituirse en unos buenos aliados para materializar nuestro propósito.

Entre los actores que tienen relevancia para la acción en el territorio, quienes se muestran relativamente indiferentes frente a propuestas como la nuestra son el Consejo Municipal (Alcalde y concejales) y los/as apoderados del Jardín que no está ligados a los trabajos temporales. Ellos, al "no estar ni ahí" o presentar ciertas críticas a esta iniciativa, pueden categorizarse como los "Ajenos".

Finalmente, quienes han hecho ver dificultades para llevar a cabo esta iniciativa, dado que la implementación de este proyecto implica que los funcionarios deben extender su horario de trabajo, son los representantes de la AJUNJI. Estos actores son parte de los "Opuestos".

**Grafico 2 .** Representación de actores y sus potenciales actitudes en un sociograma.



- **El nivel de influencia**

En el sociograma se debe ubicar a los actores a partir de sus posibilidades de influir o no en las decisiones que afectan a la acción que queremos desarrollar. Esto implica ordenar a los actores en torno a los siguientes grados de influencia:

a) **Alto:** son aquellos que tienen un importante nivel de influencia en lo económico, lo político, lo institucional, etc. Se trata, por tanto, de instituciones, organizaciones o personas, que pueden tener mayor poder de decisión frente a las acciones que nos interesa llevar a cabo.

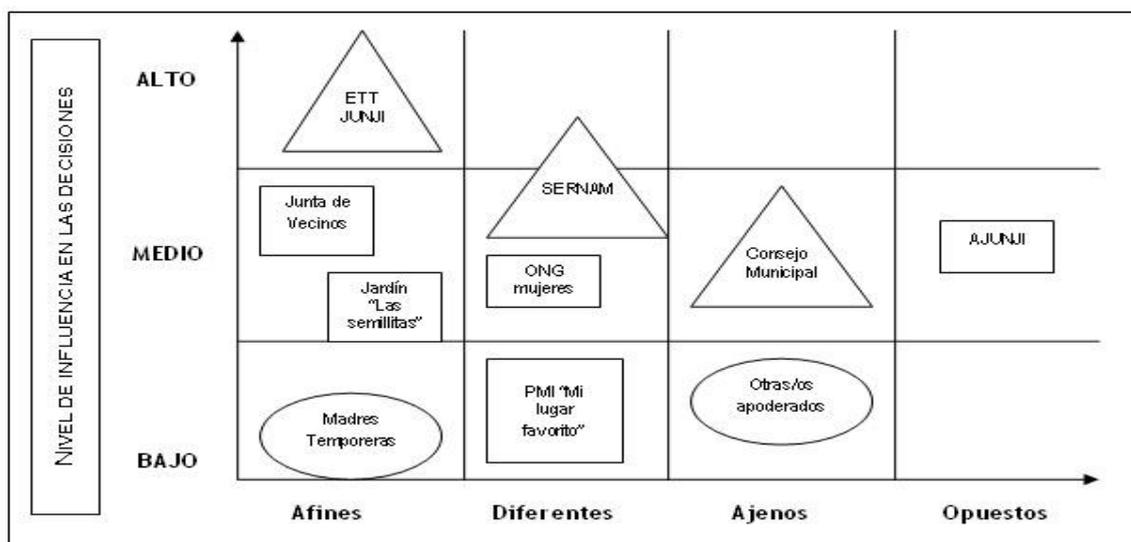
b) **Medio:** son aquellos que se encuentran en una posición de influencia de mediano nivel en las decisiones que afectan a nuestra propuesta. Esto implica que pueden tener alguna incidencia, pero no son los que toman las decisiones más importantes.

c) **Bajo:** carecen de poder en la toma de decisiones que afectan las acciones que queremos desarrollar. A pesar de esto, la vinculación con ellos no deja de ser importante para compartir experiencias y establecer lazos de cooperación y confianza.

Según el ejemplo anterior, los actores han sido ordenados en el sociograma según sus niveles de influencia en las acciones que dicen relación con nuestra propuesta. Cabe observar que el grado de influencia no siempre coincide con el nivel jerárquico de la organización. Por ejemplo el ETT es una entidad de alto nivel jerárquico en la institucionalidad de la JUNJI que tiene una alta influencia en las decisiones sobre la implementación de programas y proyectos en los niveles territoriales. Sin embargo, en nuestro ejemplo, el consejo municipal o el SERNAM, a pesar de ser actores de alto nivel jerárquico en el territorio, no tienen mayor incidencia en la modificación de las condiciones institucionales de la JUNJI. Su nivel de influencia en la implementación de la extensión horaria puede catalogarse de "Medio", pues pueden no ser los actores que incidirán en la decisión final, pero su colaboración para difundir la medida y generar coordinación intersectorial puede ser muy importante.

El caso del PMI "Mi lugar favorito" es similar. Al asignarle una categoría como actor según su nivel jerárquico, se le representó con un cuadrado, dado que se trata de un organismo intermediario entre los "beneficiarios" y la institucionalidad pública. Su nivel de influencia, para implementar este tipo de medidas, es bastante escaso, por tanto se lo sitúa en el nivel bajo.

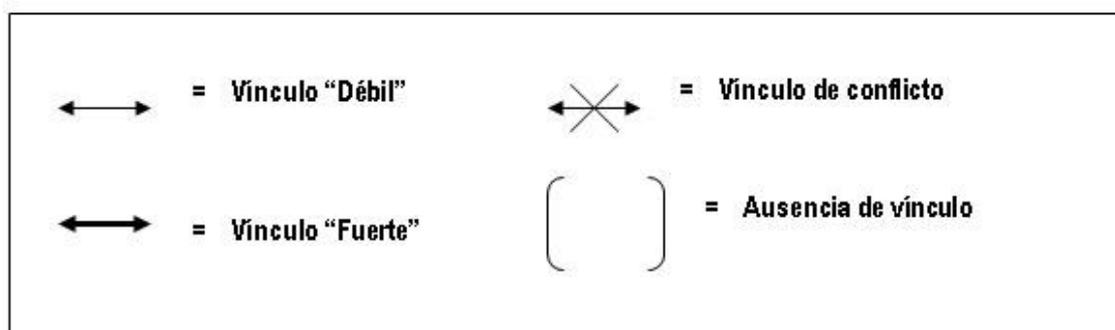
**Gráfico 3.** Representación de actores según sus grados de influencia en las decisiones.



- **Las relaciones**

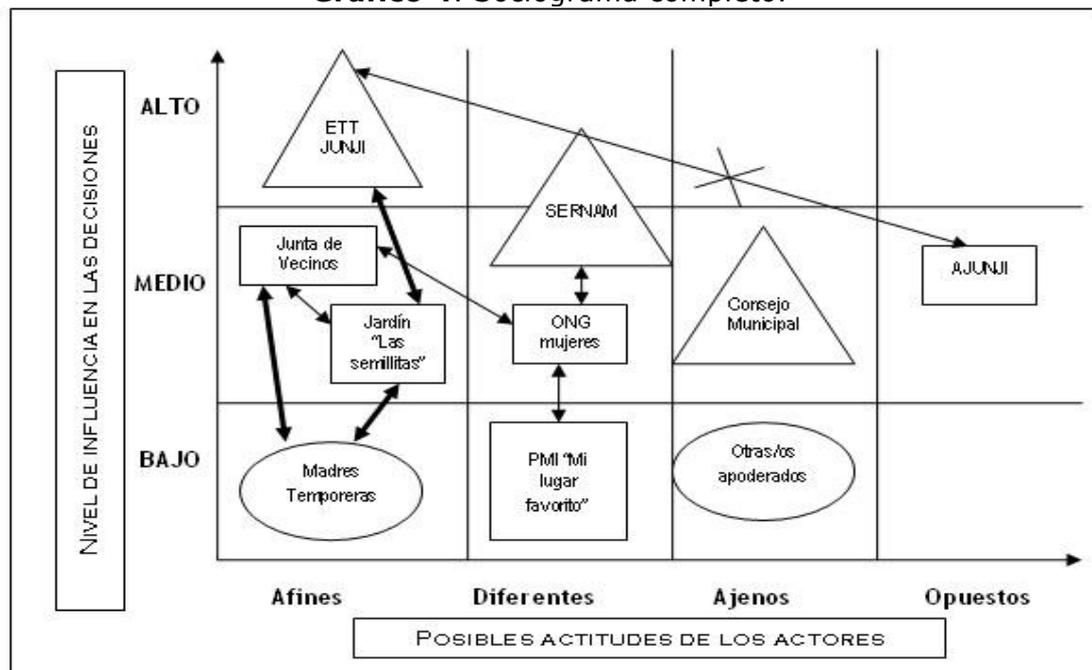
El siguiente paso para elaborar el sociograma es grafica los tipos de relaciones existentes entre los actores. Inicialmente se debe identificar si existe o no existe relación. Si existe relación, luego se debe analizar si trata de relaciones "fuertes" o "densas", "débiles" o si se trata de relaciones de conflicto.

En nuestro ejemplo se han graficado estas relaciones, a partir de los siguientes símbolos:



De esta forma, el resultado final del sociograma, sería un gráfico similar al que se muestra a continuación.

**Gráfico 4. Sociograma completo.**



Ahora cabe preguntarse: ¿cómo analizamos nuestro sociograma? Una vez que se haya elaborado el sociograma, se debe proceder a su análisis, para determinar así los cursos posibles de acción. Según Pedro Martín Gutiérrez, algunos elementos importantes a considerar en el análisis de los sociogramas son:

- La intensidad de las relaciones: se debe poner atención en qué relaciones son dominantes en cada espacio, si las débiles o las fuertes, tanto a nivel horizontal como a nivel vertical.
- La densidad de las relaciones: En un mapa suelen aparecer, zonas con mayor densidad de relaciones que otras. A estas zonas atención se debe prestar mayor atención, tanto en sus características internas como en la relación que mantienen entre ellas.
- Observación de los elementos centrales: También es preciso poner atención en aquellos actores que mantienen relación con numerosos actores.
- Observación de los elementos articuladores: es decir, aquellos que, sin ser necesariamente centrales, ocupan una posición estratégica (por su actividad, prestigio, por la coyuntura...) como para unir varios conjuntos o rearticular la red. La centralidad tiene por lo tanto dos dimensiones: una es sinónimo del número de contactos que establece un actor, la otra está en función de la importancia de la posición relativa del actor en aras de la articulación de la red; la primera es una centralidad cuantitativa, la segunda cualitativa. Este segundo aspecto considera la importancia de la mediación a través del actor central, sus cualidades como puente entre dos subgrupos que, de otra forma, estarían desconectados.
- Los conflictos o rupturas de la red: Es importante tener en cuenta dónde se producen interferencias en la relación entre grupos y analizar más detenidamente el carácter de estos conflictos.
- Los espacios sin relacionar: es decir, aquellos lugares que hipotéticamente habrían de estar relacionados o en los que el establecimiento de relaciones facilitaría una posible actuación comunitaria, y en los que sin embargo no se da ningún contacto entre actores.

- Las relaciones indirectas: que en un momento determinado puedan aclararnos un flujo de contactos entre actores no ligados directamente.
- Observación de los puentes locales: esto tiene que ver con el análisis de las "relaciones débiles". A pesar de lo remoto de las relaciones entre dos actores, no por ello carecen de significado a la hora de ser analizadas. Si estas relaciones débiles unen dos sectores que de otra manera estarían desconectados, los elementos que mantienen este tipo de vínculo reciben el nombre de puentes locales y son de gran importancia.

## ANEXO N°2

### EL TRABAJO EN RED: ¿QUÉ LO HACE FUNCIONAR?<sup>3</sup>

El trabajo en red, es un proceso dinámico y creativo de tal eficiencia que todo parece hacerse sin esfuerzo. Ello oculta, por supuesto, el arduo trabajo, la planeación cuidadosa, la administración y las frustraciones ocasionales que aparecen. El por qué algunas redes tienen más éxito y funcionan mejor que otras, no existe una receta mágica para crear una red que funcione bien. Sin embargo, algunas técnicas comprobadas pueden ayudar.

A continuación se presentan ocho acciones clave que le ayudarán a construir y a sostener una red:

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

La mayoría de las redes no desarrollan sistemáticamente su trabajo desde el inicio de la existencia de la red. En efecto puede ser perjudicial para una red verse atrapada en cuestiones de proceso antes de que los miembros de la red realmente hayan creado un sentido de solidaridad a través de la colaboración y la acción. Los pasos que se desarrollan enseguida tienen una mayor relevancia para las redes que se encuentran en el punto en que sus miembros están de acuerdo en que la red sería más eficaz si formalizara en un mayor grado sus operaciones.

#### **Paso uno: Preparar una declaración de propósitos.**

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

Las declaraciones de propósito (s) a menudo pasan a convertirse en declaraciones públicas de lo que su red es, por ello es esencial que esta declaración sea precisa y aceptable. Debe ser simple breve y lo suficientemente amplia para obtener el apoyo diversas organizaciones y/o individuos. No podemos dejar de insistir en la importancia de mantener la red dentro de un propósito único. Los intentos de salirse del camino estrecho y directo que conduce a las metas y los objetivos de la red pueden resultar en esfuerzos fragmentados y, en última instancia, al fracaso.

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

- Para proporcionar un marco de trabajo para el alcance y la dirección de sus prioridades y actividades;
- para dar a los miembros de la red un sentido de propósito compartido: la base para la colaboración;
- para asegurar que todo mundo entiende y está de acuerdo con el propósito de la red; y

---

<sup>3</sup> Capítulo N° 2 del Manual para el trabajo en red sobre VIH/SIDA. Elaborado por el Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en SIDA. Año 1997.

- para actuar como recordatorio del objetivo de la red o del fundamento social para su existencia.

Esto ayuda a asegurar que la red no se convierta en un fin en sí misma, en una actividad solamente para estar haciendo actividades.

### **Redactar una declaración de propósito.**

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

### **Ejercicio para desarrollar una Declaración de Propósito(s).**

1. Organizar una reunión cara a cara de todos sus miembros. Un pequeño grupo no mayor de 25 personas es ideal para este ejercicio.
  2. Inicie un torrente de ideas y anote las frases o palabras importantes que empiezan a describir el propósito de la red. Registre las respuestas en un rotafolio o en un pizarrón. El rotafolio o el pizarrón ayudan grandemente en el proceso de crear la declaración de propósitos porque los miembros pueden "ver" lo que "dicen" y también pueden visualizar cómo surgen los temas comunes.
  3. Como grupo revise estas respuestas y subraye las palabras más importantes, las palabras clave.
  4. Examine cuidadosamente las palabras clave en cada respuesta. Póngase enseguida de acuerdo sobre los factores más importantes y comience a refinar la declaración.
  5. Enseguida pida a un pequeño subgrupo que tome la responsabilidad de producir un borrador de redacción de la declaración. El subgrupo deberá asegurar que el borrador incluya los siguientes elementos:
    - ¿quiénes somos?
    - ¿por qué existimos?
    - ¿idealmente qué nos gustaría lograr y dónde y para quién llevaremos a cabo nuestro propósito?
    - ¿de qué manera somos únicos? y
    - ¿en qué creemos, cuáles son nuestros principios y valores?
  6. Reúna nuevamente al grupo completo para revisar el trabajo del pequeño grupo, discuta la declaración de propósitos de acuerdo a los siguientes elementos:
    - ¿La declaración de propósitos describe con claridad el trabajo de la red, incluyendo qué, para quién y cómo?
    - ¿Describe la singularidad de la red?
    - ¿Es realista y vigorosa?
    - ¿Cualquier persona puede entender la declaración de propósitos?
    - ¿Es clara y sencilla?
- Dependiendo del número y la calidad de los comentarios, el subgrupo quizás necesite reunirse una vez más para incorporar cambios acordados.
7. Discuta y trate de llegar a un consenso sobre la declaración de propósitos. Si no ha incluido a los miembros generales de la red en este ejercicio, este es el momento de hacerlo.

## **Paso dos: Definir metas y objetivos.**

Si cuenta con metas y objetivos claros, tendrá una mejor idea de lo que su red quiere lograr. En primer lugar, es importante identificar la diferencia entre una meta y un objetivo. Una meta es una declaración amplia que describe los cambios que usted quiere que sucedan a causa de sus acciones. Los objetivos son declaraciones específicas y medibles de los cambios deseados que una red u organización busca alcanzar en un tiempo determinado.

### **Estableciendo las metas.**

Algunas indicaciones para considerar al establecer sus metas:

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

### **Estableciendo los objetivos.**

Algunas indicaciones para considerar al establecer sus objetivos:

- Muchas personas confunden objetivos con actividades. Es muy importante entender que los objetivos son el producto de las actividades y no las actividades en sí mismas.
- Los objetivos tienen 3 características.
  1. Son específicos: un objetivo dice exactamente qué problema debe abordarse.
  2. Son medibles: un objetivo está enmarcado en términos de cuánto y cuántos. Enuncia el alcance del problema que quiere resolverse.
  3. Incluyen un cronograma: un objetivo da una fecha específica para lograrse.

Si tiene más de una meta, necesitará diferentes objetivos para cada una de ellas. Para ayudar a identificar los objetivos específicos de la red, es útil plantearse la siguiente pregunta: ¿qué es lo que estamos tratando de cambiar?

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

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

## **Paso tres: Desarrollar un plan de acción.**

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

Como mínimo, un plan de acción debe:

## **1. Identificar las actividades necesarias para alcanzar un objetivo**

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

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

## **2. Identificar recursos.**

Usted necesita hacer un inventario de los recursos (personas, dinero y contribuciones en especie) con los que la red y sus miembros pueden contribuir. Empiece tomando en cuenta:

- ¿Con cuánto dinero y contribuciones en especie (espacio de oficina, materiales, equipo) pueden contribuir las organizaciones participantes?.
- ¿Cuánto tiempo de su personal pueden comprometer los miembros de la red y/o sus organizaciones?.
- ¿Cuántos voluntarios se pueden reclutar?
- ¿Se cuenta con las destrezas necesarias para las actividades que quiere llevar a cabo?

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

## **3. Designar responsabilidades a las personas en su grupo.**

Identificar quien es responsable para cada acción que se va a llevar a cabo. Asegúrese de que quienes estén llevando a cabo la acción sepan lo que se espera de ellos. Las descripciones reales, las ocupaciones o los términos de referencia pueden ser de utilidad.

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

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

## **5. Implementar, supervisar y evaluar.**

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

Este proceso se conoce como supervisión: el acto de registrar los resultados de sus acciones de manera sistemática. La información reunida a través del seguimiento de su plan de acción puede utilizarse en la evaluación. Se ha comprobado que lo que se mide se lleva a cabo, una buena razón en sí misma para involucrarse en la evaluación. La evaluación es el proceso de definir si los objetivos se han alcanzado y qué factores han ayudado u obstaculizado el proceso. Una evaluación debe ayudarle a responder algunas o todas de las preguntas siguientes:

- ¿Ha avanzado? ¿Cuánto?
- ¿La situación es mejor que antes?
- ¿Sus esfuerzos han logrado cambiar el panorama general? ¿Ha logrado sus objetivos?
- ¿Si logró aquello que se propuso, sucedió como usted lo había anticipado? De lo contrario qué lo tomo por sorpresa, o que lo hizo repensar y volver a planear su estrategia?
- Si no logró lo que se proponía, ¿por qué no lo logró? ¿qué puede hacer de manera diferente en otra ocasión?

- ¿Sobrepasó usted sus propias expectativas? ¿Qué significa esto para sus planes futuros?
- ¿Qué ha aprendido acerca del tema?
- ¿Las personas y organizaciones están satisfechas con los resultados de sus acciones? ¿están satisfechas con su participación en el proceso?

#### **Paso cuatro: Establecer reglas básicas.**

Al principio del proceso del trabajo en red, es importante abordar el tema de cómo los miembros de la red van a interactuar entre sí. Muchas redes han desarrollado "Reglas Básicas" y están de acuerdo en que deben observarse en reuniones y en otro tipo de interacción entre los miembros. Las reglas básicas ayudan a crear un espacio seguro para que los miembros puedan trabajar entre sí. Durante la vida de la red se debe desarrollar y sostener una atmósfera de seguridad y respeto mutuo. Esto es particularmente cierto en el trabajo en red, porque los individuos, a veces, representan a grupos más grandes de personas. La sospecha y la desconfianza reducirán prontamente la productividad, desalentará la participación y enajenará a los miembros.

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

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

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

## **Paso cinco: Definir un proceso de toma de decisiones.**

Toda red necesita llevar a cabo una tarea o un conjunto de tareas previamente acordadas. De manera invariable esto involucra la toma de decisiones. La decisión sobre cómo se tomarán esas decisiones da a los miembros una clara idea de cómo participar en la red y aumenta la confianza en el proceso. Discutir de qué manera los miembros de la red quieren tomar decisiones al principio de su formación ayuda al grupo a definir no sólo cómo va a operar esa red sino que reduce los conflictos que pueden surgir cuando las reglas del juego no son claras o no se aplican.

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

### **Por mando**

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

### **Por consulta**

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

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

### **Por consenso**

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

Para lograr el consenso las redes deben buscar:

- Obtener el acuerdo sobre el propósito y valor de la decisión;
- Elaborar una lista de posibles métodos para lograr la meta de la decisión;
- Eliminar las opciones verdaderamente inaceptables en una discusión con todo el grupo;
- Identificar las consecuencias de las alternativas aceptables;
- Enunciar los obstáculos que no permiten que los miembros de la red estén de acuerdo con uno u otro enfoque
- Identificar qué cambios se necesitan;

- Decidir si se hacen los cambios requeridos, si se revisa otra alternativa o si se abandona el proceso; y
- desarrollar compromisos y expectativas claramente definidos, bien pensados y realistas.

### **Paso seis: Preparar un plan de comunicaciones.**

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

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

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

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

Por su propia naturaleza, las comunicaciones informales entre los miembros están menos estructuradas que las comunicaciones formales, como las descritas anteriormente. Sin embargo, las comunicaciones informales entre los miembros son tan importantes como las comunicaciones formales.

### **Paso siete: Elegir una estructura de organización.**

#### **Los principios de una estructura**

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

- la estructura de una red permite que la organización lleve a cabo su Declaración de Propósito (s) y sus planes;
- las redes están diseñadas para atender las necesidades humanas y para alcanzar un propósito;
- la estructura de una red debe ser apropiada a sus metas, objetivos y planes; al entorno en que existe; a la tecnología disponible y a sus recursos humanos y financieros;
- una estructura apropiada controlará de manera eficaz la asignación y uso de recursos; y

- la estructura de la red debe fortalecer los procesos de toma de decisiones y de solución de problemas de manera que reduzca las pugnas por el poder y los conflictos interpersonales.

### **Desarrollo estructural**

El principio fundamental que rige el diseño de la estructura de una red es que la estructura debe ayudar a la red a alcanzar sus metas. Cualquier esfuerzo para diseñar una estructura debe estar centrado sobre la necesidad de dividir el trabajo. Esto requiere la creación de unidades de organización. Estas unidades pueden incluir Comités, (conocidos también como grupos de trabajo, grupos de tarea, etc.) una unidad de y una entidad de toma de decisiones.

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

Cuando defina la estructura de su red, debe hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué trabajo necesita hacerse?
- ¿Qué tipo de grupos o comités hay que integrar para hacer el trabajo?
- ¿Cuáles son los roles y responsabilidades de cada grupo comité?
- ¿Cómo queremos gobernar o administrarnos dentro de los grupos y de la red en su conjunto?
- ¿Quién estará a cargo de qué partes?
- ¿Dónde están localizados los miembros de la red? ¿Qué nos ayudará a trabajar de la manera más eficiente posible?
- ¿Cómo queremos comunicarnos y cooperar entre los diversos grupos que componen la red? ¿Cómo aseguramos que se den las comunicaciones entre los
- grupos que conforman la red y la entidad de toma de decisiones?
- ¿Queremos contratar personal? Si es así, ¿Para qué funciones? ¿En dónde estará localizado este personal?

Una vez que ha alcanzado un acuerdo sobre estas cuestiones, puede detallar la estructura dibujando un diagrama de los grupos que conforman la red, y haciendo una lista de las líneas de autoridad para hacer el trabajo y administrar la red. No olvide que las redes tienden a cambiar sus estructuras a lo largo del tiempo para responder a sus necesidades cambiantes.

### **Paso ocho: Asegurar recursos**

Lo que una red puede hacer y la manera en que los miembros de la red pueden trabajar juntos depende directamente de sus recursos. Es importante contar con una evaluación acertada de los recursos disponibles para su red o de lo contrario puede, de manera inadvertida sabotear sus propios esfuerzos, al menos disminuir su impacto. Existen tres recursos importantes: dinero, personas y contribuciones en especies. Cuando evalúe sus recursos debe considerar lo siguiente:

#### **Dinero**

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

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

## **Personas**

Las destrezas, energía y compromiso de las personas son probablemente el recurso más importante. Las personas involucradas necesitan preguntarse:

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

## **Contribuciones en especie**

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