



# Gestión de Redes en la OPS/OMS Brasil:

conceptos, prácticas y lecciones aprendidas

Elaboración, coordinación técnica y editorial  
OPS/OMS – Representación en Brasil



**Organización  
Panamericana  
de la Salud**

*Oficina Regional de la*  
Organización Mundial de la Salud

**Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud  
OPS/OMS**

**Representación en Brasil**

<http://www.opas.org.br>

**Elaboración y coordinación técnica y editorial**

Diego González Machín

Luciana Chagas

Priscila Almeida Andrade

Roberto Montoya

**Traducción**

Gabriela Puente-Arno

**Edición**

Formatos Design Gráfico

**Revisión**

Diego González Machín

**Tiraje**

500

**Portada**

Júlio Takayama

Ficha catalográfica preparada por el Centro de Información y Gestión del Conocimiento de la  
Organización Panamericana de la Salud – Representación de Brasil

---

Organización Panamericana de la Salud.

Gestión de Redes en la OPS/OMS Brasil: Conceptos, Prácticas y Lecciones Aprendidas. / Organización  
Panamericana de la Salud. – Brasilia, 2008.

182 p.: il.

ISBN

1. Salud – redes. 2. Salud – sistemas. I. Organización Panamericana de la Salud. II. Título.

NLM: W 18

---

(c) Organización Panamericana de la Salud 2008.

Se permite la reproducción parcial o total de esta obra, siempre que se mencione la fuente.

# Índice

Sobre los autores	
Prefacio del Representante de la OPS/OMS en Brasil	
Lista de siglas	

## Sección 1: Aspectos teóricos

Introducción – Aspectos conceptuales .....	19
Trabajo en red: un cambio de paradigma .....	26
Procedimiento paso a paso para implementar una red: propuesta de un modelo de gestión .....	30
La visión de la OPS/OMS en relación con las redes: contextualización .....	40

## Sección 2: Aplicación de conceptos en experiencias prácticas

La comunicación en las redes: la experiencia de la RETOXLAC .....	53
La producción de la información en red: la experiencia de la RIPSAs.....	60
Análisis de las ventajas de las tecnologías de difusión electrónica: experiencia de la red de igualdad, salud y desarrollo humano.....	67
Armonización de proyectos, programas y estrategias: la experiencia de la RAVREDA .....	73
La cooperación horizontal en las redes: la experiencia de la RILAA.....	85
Estrategia de la OPS/OMS para apoyar el perfeccionamiento en la gestión de redes formales un estudio de caso .....	94

## Sección 3: Actuación de la OPS/OMS Brasil en la cooperación técnica en redes

Redes de relación estratégica para la cooperación técnica de la Representación de la OPS/OMS Brasil. ....	105
Papel de la OPS/OMS Brasil: descripción de las redes en que está articulada .....	141

## Consideraciones finales

Consideraciones finales.....	181
------------------------------	-----

## Procedimiento paso a paso para implementar una red: propuesta de un modelo de gestión

*Peter Pfeiffer*

Muchas redes se forman voluntariamente a partir de intereses comunes de un grupo de personas. Algunas veces, tales grupos siguen funcionando durante un tiempo como una red social, sin reglas explícitas y para el beneficio de todos sus miembros. Sin embargo, a partir de un determinado número de personas involucradas y, especialmente cuando las organizaciones pasan a formar parte de una red, será imprescindible que haya cierta formalización en la red mediante la cual se expliciten sus propósitos, se definan los papeles de los actores y se establezcan las reglas de cooperación y convivencia.

Hay redes que evitan este tipo de formalización porque temen que se pierdan las ventajas de la libertad e informalidad. Por otro lado, cuando una red crece y se hace más compleja, la informalidad generalmente hace que se pierda información relevante. Por lo tanto, el desafío de una red es encontrar el equilibrio entre la formalidad y la informalidad, entre organización y descentralización, entre procesos sistemáticos y procesos voluntarios.

Los pasos que se sugieren a continuación podrán servir de andamiaje para la implementación y gestión de redes pero no se deberán considerar reglas obligatorias. La propuesta parte del supuesto de que la vida de una red es cíclica y que durante este ciclo pasa por diferentes fases. Estas fases se pueden denominar: concepción, propuesta, establecimiento, planificación, implementación y evaluación.

Si bien una red generalmente no se proyecta para un plazo limitado, esto no quiere decir que ella sea establecida de una vez para todas. Por el contrario, es muy probable que al final de un ciclo, se tengan que recorrer nuevamente las fases iniciales para realizar actualizaciones y ajustes necesarios o pertinentes.

La gestión de la red no es una fase propia del ciclo, ya que es necesaria a lo largo de todas las fases con mayor o menor grado de intensidad. Naturalmente, la forma de gestión depende del modelo escogido y adoptado. Esta puede ser más o menos centralizada, puede estar a cargo de determinadas personas de manera permanente o de un equipo, o se puede alternar. En las descripciones de las diferentes redes en las que participa la Organización Panamericana de la Salud de Brasil se pueden observar diferentes modelos.

Muchas veces son los patrocinadores quienes influyen o incluso determinan el modelo de gestión a través de sus requisitos administrativos y reglas institucionales. Es probable que esto lleve a la imposición de determinados instrumentos para la presentación de la información, por ejemplo, la contabilidad. Sin embargo, esta interferencia puede perjudicar el funcionamiento de la red porque ella misma debería determinar su modelo de gestión.

De todas maneras, no se puede subestimar la importancia de la gestión. Si no se sistematizan ni gestionan los procesos de generar y compartir el conocimiento, es probable que los intereses comunes entre los miembros de la red no sean suficientes para mantenerlos unidos por mucho tiempo.

El siguiente modelo demuestra, de forma genérica, las principales fases del ciclo de una red y los principales procesos que ocurren dentro de cada fase. El modelo no es completo ni sugiere que todos los procesos ocurren necesariamente en todos los casos, sino que pretende ofrecer un enfoque para construir un modelo de gestión propio.

**Figura 1: Modelo de gestión de una red formal**



Junto con el modelo de fases y de los procesos que ocurren en estas fases, es necesario construir una caja de herramientas que se pueda aplicar dentro de cada fase. Los resultados esperados no se podrán lograr si no se cuenta con las herramientas apropiadas y las respectivas competencias para aplicarlas. Por lo tanto, la gestión de redes será más eficiente mientras mayor sea el nivel de profesionalización.

## Concepción

Existen diferentes motivos por los que se puede formar una red. Puede deberse a necesidades concretas de obtener información o construir conocimiento colectivo o pueden estar inspiradas en una experiencia semejante. Por lo general, una red surge a partir de un grupo de personas que tienen intereses comunes y que desean compartir su conocimiento y experiencias a fin de perfeccionar sus prácticas. Sin embargo, no todos los grupos tienen la fuerza para conformar una red ni todos los temas son aptos para mantener el intercambio por mucho tiempo. Por lo tanto, es recomendable averiguar desde el inicio si realmente hay el espacio y la necesidad para establecer una determinada red.

También es importante saber si hay suficientes personas que desean invertir su tiempo y energía en la construcción de una red cuyo éxito no es previsible.

En esta situación será útil preparar un Documento de Concepción, cuya finalidad es demostrar a los mismos autores y a los potenciales miembros o patrocinadores que la idea es válida y, en principio, viable. Normalmente, en esta fase las bases no serán suficientemente sólidas para producir un documento convincente. No obstante, si los autores logran estructurar las ideas en un documento consistente, se podrá dar el primer paso.

## Propuesta

La segunda fase del ciclo tiene dos objetivos principales: la madurez de la concepción y la búsqueda de patrocinadores de la red.

Los propósitos de la red se hacen más evidentes en la medida en que se define su misión, se diseña una visión del futuro y se establecen objetivos. De la misma forma, es importante que la red inicie la reflexión sobre el modelo organizacional que se pretende adoptar y, vinculado a este, el sistema de comunicación, ya que este es vital para el buen funcionamiento de la red. También es importante mostrar qué tipo de servicios y productos ofrece la red a sus miembros y cómo serán administrados y, de ser necesario, financiados. En fin, la propuesta tiene que mostrar qué es lo que la red pretende hacer, cómo y para quién.

Un instrumento apropiado para ello sería un Plan de Negocios. En este caso, la palabra “negocio” no tiene una connotación comercial, sino que se le da el sentido de “ocupación” o “trabajo” para referirse al área y al tipo de actuación. El Plan de Negocios es un instrumento de gestión que incluye los elementos estratégicos de la red y los elementos operacionales, como la organización de

los recursos. Por otro lado, este plan no es un plan de trabajo detallado porque sus funciones son tanto de orientación interna de la red como de comunicación externa, cuando se trata de buscar nuevos miembros o patrocinadores.

Paralelamente a la elaboración del Plan de Negocios, se deben identificar patrocinadores (quien apoya material o financieramente) y auspiciadores (quien apoya política o institucionalmente). El Plan de Negocios debe indicar también el posicionamiento de estos actores.

## Establecimiento

Una vez que se cuenta con el Plan de Negocios aprobado y con el mínimo de recursos disponibles se puede iniciar el establecimiento de la red. Si bien la mayoría de las actividades de las redes suelen ser virtuales, los encuentros presenciales pueden ser decisivos para el éxito. A fin de cuentas, detrás de cada mensaje de correo electrónico o de cada documento hay personas reales. Por ello, un encuentro inicial (*kick-off meeting*) generalmente es una buena inversión en la construcción de la red, a pesar de tener un costo relativamente alto.

En esta fase se acuerda y se aplica el modelo organizacional y se definen las reglas y reglamentos, aprobados por los *stakeholders*. También es imprescindible obtener los compromisos de contribuciones para poder comenzar al menos con algunos servicios iniciales.

## Planificación

Una vez que se hayan establecido las bases organizacionales y se haya preparado un Plan de Negocios consistente, se podrá iniciar la Planificación Operacional. Para ello, se recomienda definir una metodología de planificación que prescriba una caja de herramientas y los procesos que se van a aplicar. La unificación del lenguaje de planificación es fundamental para hacerlo eficiente, no solo técnicamente, sino sobretodo como instrumento de comunicación.

Debido a la naturaleza de toda red, se deben prever los cuidados de planificación operacional en sistemas dinámicos: evitar planificar con demasiados detalles y con plazos largos, evitar controlar lo que es incontrolable y respetar las dinámicas y capacidades diferentes. Es mejor tener modestia con realismo que ambición con fantasía porque el alcance efectivo de algunos resultados es muy importante para mantener a las personas motivadas.

El plan operacional generalmente consiste en una serie de planes parciales. Los dos principales componentes del plan son las rutinas operacionales y los proyectos (iniciativas con plazos definidos). Además, se debe dar énfasis a la planificación de la comunicación tanto interna como externa.

La planificación operacional es una tarea típica de un coordinador, secretario, facilitador o gerente de una red. Preparar el plano operacional de manera participativa y monitorearlo de forma adecuada exige bastante sensibilidad y habilidad, ya que hay que recordar en todo momento que los miembros de una red no son funcionarios subordinados a un gerente, sino voluntarios.

## La implementación

Orientado por el Plan de Negocios y con base en un Plan Operacional, la red puede empezar a implementar sus actividades, tanto las rutinarias como los eventuales proyectos. La implementación no empieza solamente en una determinada fecha. Por regla general, se trata de un proceso que también viene de las fases anteriores. Sin embargo, después de haber concluido el establecimiento formal y la planificación operacional, los esfuerzos de la red se pueden concentrar completamente en sus actividades afines.

La buena comunicación sigue siendo clave. Para lograrla, se deben implementar herramientas adecuadas de información y de comunicación, aunque no necesariamente las más sofisticadas. Además, es importante recordar que la comunicación no es un proceso mecánico que se puede ejecutar con herramientas, sino un proceso extremadamente complejo que exige atención y habilidad y que debe ser facilitado permanentemente. Por ello, la figura del facilitador es esencial para el buen funcionamiento de una red.

Por naturaleza, las redes funcionan de manera descentralizada pero se requiere una coordinación para garantizar la complementariedad y, hasta cierto punto, un control para que las diferentes actividades converjan. A fin de cuentas, la red va a querer entregar determinados servicios o productos a sus miembros, ya que son beneficios que hacen que las personas se adhieran y permanezcan en la red.

Al mismo tiempo, la coordinación de la red debe estar atenta a los cambios que ocurren en el ambiente a fin de identificar las posibles oportunidades y las amenazas. Una de ellas, muy frecuente, es la pérdida de interés y, por consiguiente, la disminución de los aportes. Por ello, es fundamental cultivar la relación interna y externa.



## Evaluación

Se recomienda realizar una evaluación cada cierto tiempo, no solo de los resultados del trabajo, sino de la organización como un todo. Si se cuenta con los recursos, es interesante realizar una evaluación externa, ya que esta puede traer nuevas perspectivas y “airear” las ideas en la organización. Una evaluación también es una excelente oportunidad para juntar a las personas involucradas en el funcionamiento de la red en un evento, no solo para mirar hacia atrás, sino también para construir escenarios futuros.

El propósito principal sería aprender con las experiencias y sacar lecciones para el futuro que puedan llevar a perspectivas diferentes. Se podrá sugerir que la red siga trabajando de la misma manera, que cambie de rumbo y de foco de la organización o incluso se podrá concluir que sería mejor terminar la experiencia. De cualquier manera, siempre es recomendable pensar en la reinención y adaptación, ya que el ambiente invariablemente cambia –algunas veces a favor y otras en contra de la red y de sus actividades.

## Nuevo ciclo

Después de recorrer un ciclo, desde la concepción hasta la evaluación, cuya duración puede variar de acuerdo con las condiciones concretas de cada caso, se podrá concluir que es necesario iniciar un nuevo ciclo, revisar la concepción inicial, reformular la propuesta con la actualización del Plan de Negocios, revisar la estructura organizacional y su funcionamiento hasta llegar a una nueva planificación, con nuevos enfoques y nuevos proyectos.

Con ello, también habría una revisión de los instrumentos y procesos adoptados, con miras a perfeccionarlos y adaptarlos a las necesidades de la red, así como de las competencias necesarias para su buena gestión.

## Fases y proceso de la gestión de la red

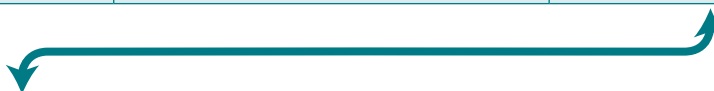
La finalidad de los siguientes cuadros es demostrar, a manera de ejemplo, cómo las fases se concatenan de manera lógica y secuencial y cuáles son las principales actividades y productos gerenciales. No obstante, es importante recordar que se trata de un modelo y que, por lo tanto, es una descripción esquemática de sus elementos para facilitar su comprensión. En la práctica, generalmente no se sigue una secuencia lineal de las fases. Es decir, una parte de los procesos de fases diferentes pueden ocurrir de manera concomitante.

El siguiente modelo también pretende demostrar algunas de las competencias que deben tener los coordinadores, facilitadores o gerentes de redes. El modelo se puede adaptar a las fases o procesos.

Dado que se trata de un modelo genérico, no incluye los productos específicos relacionados con los temas trabajados ni con las competencias técnicas exigidas que permitan que la red tenga éxito.

### Cuadro 1: Fases y procesos de la gestión de red

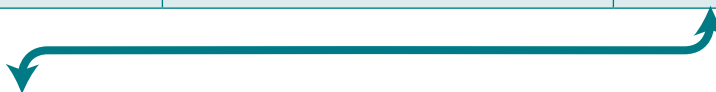
Fase de la red	Procesos		
	Entradas	Actividades principales	Salidas
<b>Concepción</b>	Idea Intereses Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar nicho para la red.</li> <li>• Formar equipo inicial.</li> <li>• Identificar las necesidades.</li> <li>• Identificar potenciales fuentes de recursos.</li> <li>• Identificar potenciales apoyos institucionales.</li> <li>• Elaborar documento de presentación.</li> </ul>	Documento de concepción ( <i>Concept paper</i> ).



Fase de la red	Procesos		
	Entradas	Actividades principales	Salidas
<b>Propuesta</b>	Adhesiones al documento de concepción. Apoyo de patrocinadores o auspiciadores (sponsors).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular misión, visión y objetivos.</li> <li>• Elaborar esquema del modelo organizacional.</li> <li>• Elaborar esquema de los productos y servicios.</li> <li>• Elaborar modelo de comunicación.</li> <li>• Desarrollar y fortalecer el equipo.</li> <li>• Elaborar Plan financiero.</li> <li>• Elaborar Plan de Hitos (<i>Milestones</i>).</li> <li>• Elaborar documento “Plan de Negocios”.</li> </ul>	Plan de Negocios. ( <i>Businessplan</i> )



Fase de la red	Procesos		
	Entradas	Actividades principales	Salidas
<b>Establecimiento</b>	Plan de Negocios aprobado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover evento de partida.</li> <li>• Coordinar la estructura organizacional.</li> <li>• Definir el documento de reglas y reglamentos.</li> <li>• Obtener aportes formalizados.</li> <li>• Iniciar servicios.</li> </ul>	Estructura organizacional formalizada.



Fase de la red	Procesos		
	Entradas	Actividades principales	Salidas
<b>Planificación</b>	Plan de Negocios aprobado. Estructura organizacional formalizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir instrumentos y procesos de planificación.</li> <li>• Planificar las rutinas operacionales.</li> <li>• Planificar proyectos.</li> <li>• Planificar la comunicación interna y externa.</li> </ul>	Plan Operacional (Plan de actividades rutinarias); Propuestas de Proyectos. Plan de comunicación.



Fase de la red	Procesos		
	Entradas	Actividades principales	Salidas
<b>Implementación</b>	Recursos organizacionales Plan Operacional Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar herramientas de información y comunicación.</li> <li>• Facilitar activamente la comunicación.</li> <li>• Coordinar y controlar actividades del Plan Operacional.</li> <li>• Cultivar relaciones internas y externas.</li> <li>• Monitorear el ambiente para identificar oportunidades y amenazas.</li> <li>• Promover la expansión de la red.</li> <li>• Entregar servicios y productos.</li> </ul>	Productos diversos, de acuerdo con la planificación. Informes de progreso



Fase de la Red	Procesos		
	Entradas	Actividades principales	Salidas
<b>Evaluación</b>	Productos diversos, de acuerdo con la planificación Informes de progreso Información sobre el ambiente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar evaluación externa.</li><li>• Revisar el Plan de Negocios.</li><li>• Realizar taller de lecciones aprendidas.</li><li>• Realizar taller (o estudio) sobre escenarios futuros.</li></ul>	Lecciones aprendidas. Propuesta para el futuro (continuidad, cambios, término).

## La gestión de las redes

Las redes formales son organismos híbridos y como tales enfrentan desafíos específicos. Las redes son mecanismos de intercambio de información y conocimiento que se encuentran en las personas y las organizaciones, generalmente caracterizadas por la espontaneidad, la descentralización y la ausencia de jerarquías. Pero cuando son muy fuertes, tales características no representan solo ventajas. Las organizaciones formales tienen estructuras, responsabilidades y procesos decisivos definidos.

Las redes formales tienen el desafío de mantener un cierto nivel de libertad, sin perder su eje, para que las personas puedan aprovechar su creatividad. Es importante que las actividades sean descentralizadas para que cada localidad o grupo pueda aprovechar sus peculiaridades, sin que haya dispersión total. También se deben evitar las jerarquías bloqueadoras, pero es necesario que alguien administre la diversidad y facilite la comunicación e interacción.

Cada red tendrá que encontrar el modelo de gestión que mejor se adecue a sus necesidades. Sin embargo, no hay duda de que una gestión eficiente pasa por una profesionalización de las organizaciones y de las personas que administran las redes.

## Referencias

GTZ. **Work the net**: um guia para gerenciamento de redes formais. Rio de Janeiro: GTZ, 2007. 79 p.

Pfeiffer, P. **Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento**: conceitos, instrumentos e aplicações. Giovana Magalhães (Col). Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2005.

Pfeiffer, P. **Facilitação de Projetos**: conceitos e técnicas para alavancar equipes. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2006.