

# E-PARCC

## COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

### **Administración estratégica de redes en una colaboración comunitaria: Una simulación**

Trabajo presentado en el concurso para casos y simulaciones en clase “Administración Pública Colaborativa, Gobierno Colaborativo y Resolución colaborativa de Conflictos 2008’

#### **Evaluar la conectividad en colaboraciones de salud pública**

Uno de los principales retos que enfrentan las agencias estatales y locales de salud pública es cómo asociarse con otras organizaciones, agencias y grupos para enfrentar en colaboración las metas sobre la salud de la población, a la vez que maximizar el intercambio de recursos entre los socios involucrados. Los trabajos actuales de salud pública requieren asociaciones multiagenciales entre los sectores gubernamentales y no gubernamentales para conseguir su misión.<sup>1-4</sup> Estas asociaciones son creadas al entender que los problemas precedentes de salud han sido multifactoriales y por lo tanto requieren un acercamiento multi-sistémico.<sup>5</sup> La necesidad de sociedades efectivas y eficientes abarca muchos ámbitos de salud pública, desde la prevención de enfermedades crónicas (por ejemplo, diabetes) hasta la preparación frente a problemas de salud pública (por ejemplo desastres naturales, bioterrorismo).<sup>6</sup> La salud pública ahora incluye no solo a los proveedores de servicios de salud, aseguradoras, compradores, departamentos de salud pública, organizaciones comunitarias e instituciones académicas, sino también entidades que operan fuera de la esfera tradicional de los servicios de salud, tales como aquellas basadas en la fe y otras organizaciones comunitarias no vinculadas a la salud, escuelas, negocios y otras agencias gubernamentales que no se relacionan directamente con la salud. Hoy en día, las Colaboraciones sobre Salud Pública (PHCs por sus siglas en inglés), constituidas por 3 o más organizaciones (contra las sociedades de solo dos organizaciones), se establecen con frecuencia para aumentar los recursos y maximizar la sinergia que muchas agencias traen a la mesa.

Esta simulación obtuvo el primer premio en nuestra competición de casos de estudio y simulaciones de "Collaborative Public Management, Collaborative Governance, and Collaborative Problem solving" en 2008. Fue revisada anónimamente en dos ocasiones por un comité de expertos y académicos. Fue escrita por Danielle M. Varda de la Universidad de Colorado-Denver y editada por Khris Dodson. Esta simulación está pensada para ser discutida en clase y no se pretende sugerir cuál es el tratamiento correcto o incorrecto del caso descrito. Ha sido realizada por E-PARC, que forma parte de la Iniciativa de Gestión Colaborativa de la Maxwell School, en la Syracuse University, una subsección del Programa de Análisis y Resolución de Conflictos. Este material puede ser copiado tantas veces como se desee siempre que las autoras reciban todo el reconocimiento por su trabajo.

## **Por qué los trabajos actuales no son suficientes**

Establecer una sociedad con múltiples sistemas comunitarios es intrínseco al objetivo de mejorar el sistema de salud pública.<sup>7</sup> Sin embargo, ha variado el proceso por el cual los departamentos de salud pública han incorporado socios en PHC's para tratar las múltiples influencias de estos sistemas, asimismo existen pocas formas para medir y evaluar el éxito de estas asociaciones y cómo las organizaciones interactúan entre sí. Los líderes de la salud pública, y los socios involucrados en las colaboraciones, están deseosos de entender cómo cuantificar y analizar las colaboraciones en las que están involucrados, para determinar si los esfuerzos de enfocar los recursos en las sociedades o el desarrollo colaborativo está funcionando. Por ejemplo, una pregunta clave se refiere a cómo evaluar la calidad y el valor de reunir a muchos socios para realizar una colaboración en materia de salud. Es importante entender cómo están enlazadas las PHCs a los resultados de salud, cómo los departamentos de salud (HDs) pueden maximizar sus recursos para desarrollar estas colaboraciones, cómo las redes son usadas para establecer distritos de salud pública y cómo pueden seguir siendo responsables frente a sus grupos de financiación y de interés. Por lo tanto, se requiere un entendimiento más profundo de cómo evaluar la fuerza de la colaboración, qué motiva y mueve a sus miembros a la acción en cuestiones de salud pública y cuáles son los beneficios en relaciones particulares.<sup>8</sup> Esta evaluación es crítica para mejorar la forma como las PHCs enfrentan los problemas en sus comunidades.<sup>9</sup>

## **El propósito de la simulación**

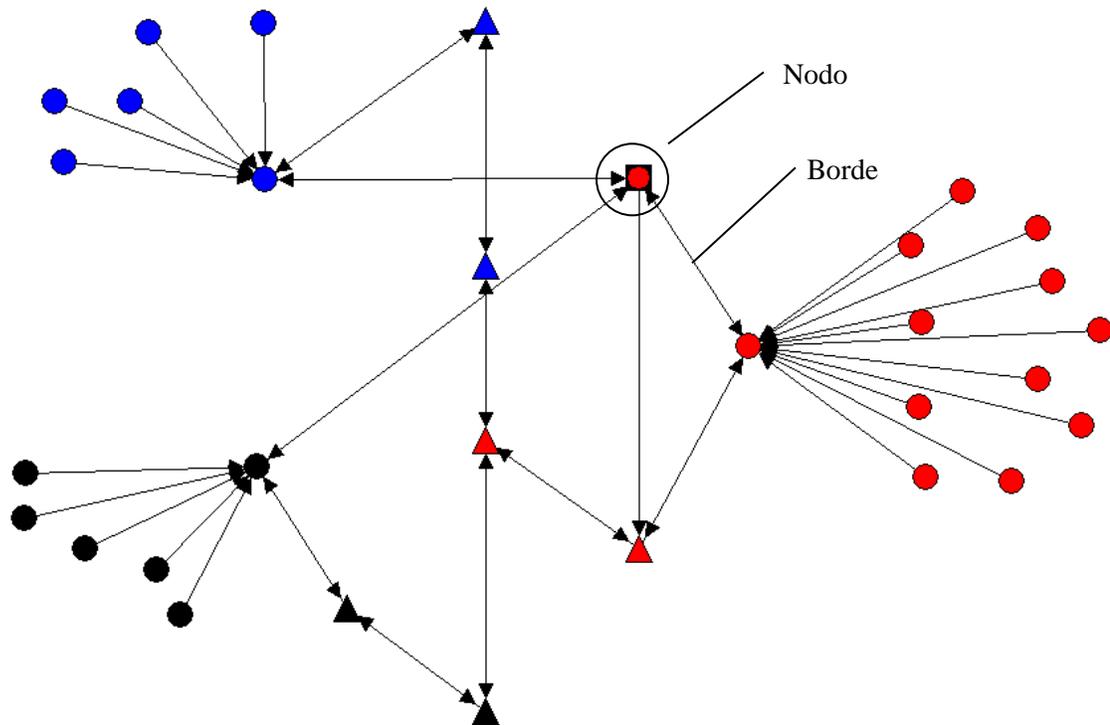
Esta simulación permite a los participantes analizar e interpretar la información de una red social que representa una colaboración comunitaria en materia de salud pública. Al representar roles específicos, los participantes pueden pensar analíticamente y estratégicamente acerca de las decisiones que podrían tomar como miembros de la colaboración comunitaria. La simulación utilizará una metodología llamada Análisis Social de Redes (SNA) como instrumento de medición y evaluación de las actividades colaborativas de un grupo diverso de socios comunitarios. Al final del ejercicio, cada participante debería tener un mejor entendimiento de cómo pensar acerca del rol que los administradores juegan en las redes de actores interorganizacionales.

## **Instrucciones**

Todos los participantes deben tener una copia del archivo Excel titulado "PARTNER simulation.xls". Cada participante escogerá un papel a representar en la simulación y debe considerar las preocupaciones que el rol de esa persona está intentando enfrentar, utilizando la herramienta PARTNER (que está dentro del archivo). PARTNER (Programa para Analizar, Registrar y dar seguimiento a la Redes para mejorar las relaciones) es un programa de redes sociales diseñado para ser usado por gestores públicos.<sup>10</sup> Cada participante responderá una serie de 5 preguntas que describen las posiciones de los diferentes miembros de la colaboración (Parte 1). Posteriormente, cada participante desarrollará una respuesta estratégica para tratar la motivación específica que buscan llevar a cabo (Parte 2).



que busca responder. Es a partir de estas sociomatrizes que podemos determinar mediciones tales como centralidad, densidad, equivalencia y fuerza de los vínculos, por nombrar unas pocas. Una vez que se ha introducido toda la información en el programa (en este caso, el PARTNER), además de los cálculos que permite hacer, también crea un mapa visual de la red. La figura 1 muestra un ejemplo de una sociomatriz y la Figura 2 aquí abajo muestra un ejemplo de un mapa de red.



**Figura 2:** Mapa de red

## **Simulación**

### **La colaboración comunitaria**

En esta comunidad urbana, algunas organizaciones han estado trabajando durante muchos años, tanto individualmente cuanto asociadas entre sí, para tratar las necesidades sociales y económicas de la población creciente de gente sin hogar dentro de la comunidad, guiados en buena medida por los trabajos del departamento de salud pública local. Estas organizaciones incluyen al Ejército de Salvación (SA), Asuntos de Veteranos (VA), el Departamento Local de Salud Pública (LPH), Caridad Católica (CC), el Departamento de Vivienda (DOH), un albergue local para gente sin hogar (LHS), un Programa de Capacitación para el Trabajo (JTP), una Clínica contra las Drogas y el Alcohol (DAC), la Agencia Local de Policía (LEA), un Representante del Congreso Estatal (RSL) y un importante hombre de negocios (PBO). Los beneficiarios (la gente sin hogar) reciben alojamiento, servicios de salud corporal y mental, capacitación para el trabajo, servicios contra el alcohol y las drogas, así como un manejo por caso, con la finalidad de promover la autosuficiencia y reintegrarlos a la comunidad. Recientemente, el grupo ha decidido organizarse formalmente como colaboración comunitaria, para solicitar subvenciones, identificar formas de aumentar los recursos, identificar las lagunas en los servicios e identificar métodos para demostrar el progreso hecho por el grupo. En un primer paso con vistas a organizar una asociación formal, el departamento de salud pública aplicó una encuesta en la red para ver quién había estado trabajando con quién, qué tipos de recursos tenía cada grupo para ofrecer a la colaboración, el nivel de confianza entre las organizaciones y el valor percibido de cada organización sobre las demás. Los resultados de la recolección de información han sido compilados en el archivo adjunto “Partner\_Simulation.xls”.

### **Ejercicio de simulación:**

A medida que el grupo comienza a formarse, cada organización tiene la oportunidad de evaluar la información reunida y disponible en el PARTNER. Como en la mayoría de colaboraciones comunitarias, las distintas organizaciones han decidido trabajar juntas como grupo formal por varias razones. Cada motivación de una organización resultará en varias decisiones hechas con miras a su participación. Por ejemplo, algunas organizaciones podrían estar interesadas en obtener o aumentar los recursos, algunas podrían interesarse en cómo tratar a la población de gente sin hogar en la comunidad, algunas podrían estar interesadas en abogar por los derechos de la gente sin hogar y otros podrían estar intentando identificar la ubicación de esta población difícil de alcanzar. En esta simulación cada participante tomará el rol de una organización/persona interesada en colaborar. Utilizarán el PARTNER para describir su propia posición y la de los otros en la red. Posteriormente, cada participante se referirá a un problema utilizando el enfoque de gestión estratégica.

La simulación tiene dos partes. La primera parte pide al participante que “describa la red” desde su perspectiva y la segunda parte pide al participante que “se refiera a una decisión de gestión estratégica”.

## **Roles de la simulación:**

Esta simulación tiene seis roles. Uno es el de un redactor de propuestas, cuyo trabajo es evaluar la extensión de la conectividad entre los miembros de una red, a fin de demostrar la colaboración. Los otros cinco roles son de miembros de la colaboración cuyas motivaciones encausarán sus opciones de gestión estratégica. Estos son: Departamento de Salud Pública, Asuntos de Veteranos, Centro de Capacitación para el Trabajo, la agencia local de policía y el albergue para la gente sin hogar. Los seis roles se describen con mayor detalle más abajo. Todos los participantes comenzarán contestando las mismas 5 preguntas acerca de su rol específico (Parte 1). [Las instrucciones para utilizar el PARTNER para elaborar sus respuestas, están incluidas en esta serie de preguntas]. Posteriormente, cada participante tratará los problemas específicos del rol escogido.

Nota importante: Para utilizar el PARTNER necesitará permitir el uso de “**MACROS**” en su archivo de Excel. Para hacer esto simplemente vaya a *Herramientas-> Macro -> Seguridad*. **Establezca sus Macros en “Medio”**. Posteriormente, **cierre por completo el Excel** (no solo la libro de trabajo que está abierto ahora) y reabra el archivo “Partner\_Simulation.xls”. Debería ver un mensaje que le pregunte si le gustaría permitir los MACROS. **Esoja permitir Macros**. Si aún tiene problemas, intente de nuevo el procedimiento, pero es importante que cierre el Excel completamente antes de reabrir el archivo.

**Parte 1: Describir la red: Para comenzar, todos los participantes deberán seguir las indicaciones ofrecidas aquí abajo para describir la red. Cada serie de instrucciones es seguida por preguntas que cada participante deberá responder.**

*Para comenzar, siga las instrucciones siguientes:*

1. *Visualice la red*

- a. En el archivo “Partner\_Simulation.xls” vaya a la página principal (titulada “Introducción”), seleccione el botón que dice “Crear Mapas de Red”. [Alternativamente, usted puede seleccionar en el “Partner” la pestaña de menú para elegir el mismo comando].
- b. Escoja “Seleccionar todo” en “Escoja qué grupos mostrar”.
- c. Seleccione “Colores diferentes” en “Mostrar la filiación del grupo con”
- d. Seleccione “Mostrar nombres de organizaciones”.
- e. Seleccione “Mostrar red” al final del Menú.

*Puede deslizar la barra de “Min/Max” en la parte de arriba de la página para hacer un mapa más pequeño. También puede continuar seleccionando “Mostrar red” para reconfigurar el mapa hasta que se vea lo más claro posible.*

Este mapa muestra a los miembros de la colaboración. El borde entre cada nodo representa a aquellos que trabajan juntos en algo relacionado con la gente sin hogar al menos una vez al año o más.

**Preguntas: Describa la red, incluyendo quién trabaja con quién. ¿Con quién trabaja usted habitualmente sobre el tema de la gente sin hogar? [El redactor de propuestas no responde la última pregunta].**

2. *Evaluar la frecuencia de la interacción*

- a. Sin cambiar los ajustes especificados, seleccione la pestaña de “Frecuencia” en la parte superior del menú.
- b. Continúe a través de cada opción, y a continuación seleccione el comando “Actualizar la red”.

A medida que las líneas desaparecen puede darse una idea de la “frecuencia de interacción” entre los socios. Las líneas que aparecen le dicen quiénes trabajan juntos al menos “cada pocos meses”, “cada pocas semanas”, etc.

**Preguntas: ¿Qué organizaciones tienen las interacciones más frecuentes? ¿Cuáles tienen la siguiente interacción más frecuente? ¿Qué puede decirle la frecuencia acerca de la fortaleza de la relación? ¿Con quién trabaja más frecuentemente su organización en temas relacionados con la gente sin hogar? [El redactor de propuestas no contesta esta última pregunta].**

3. *Identificar recursos existentes*

- a. Regrese a la pestaña “General”.
- b. Seleccione “No mostrar” en la opción “Mostrar la filiación del grupo con”.
- c. Seleccione “Mostrar red”
- d. Ahora vaya a la pestaña de “Recursos”.
- e. Escoja “Contribución principal de cada organización”.

El color de cada nodo especifica lo que cada organización considera que es su contribución más importante. Puede repasar las contribuciones específicas para ver lo que cada organización pone en la colaboración.

**Preguntas: ¿Cuál es la contribución más importante de su organización? ¿Cómo puede aumentar esa contribución y/o beneficiar a la mayor parte del grupo? [El redactor de propuestas debe contestar a: ¿Cómo pueden aumentarse los recursos?].**

4. *Analizar el valor estratégico de los socios:* Las organizaciones están valoradas en las PHCs cuando tienen una combinación de poder/influencia, involucramiento y recursos. El resultado “general” representa el promedio de estas tres puntuaciones. Estas características se describen como:

- a. *Poder e influencia:* Los miembros en colaboración aportan valor a su PHC mayormente a través de su poder e influencia en la comunidad. Tales miembros mantienen posiciones prominentes en la comunidad, tienen influencias como agentes de cambio y/o manifiestan su liderazgo.
- b. *Involucramiento activo:* Los miembros involucrados activamente no solo participan en las reuniones programadas, sino también realizan tareas a las que previamente se han comprometido.
- c. *Recursos:* Los socios valiosos aportan recursos a la colaboración, tales como dinero, comida y espacio físico para las reuniones, tiempo de personal, información y materiales de educación. Algunos de los recursos intangibles más valorados incluyen conocimiento, información y retroalimentación. Finalmente, las conexiones de la comunidad con otros miembros se incluyen en la lista de recursos valiosos.

- Seleccione la pestaña de “Valor”.
- Siga las distintas opciones para el “Valor General”, “Poder/Influencia”, “Nivel de Involucramiento” y “Contribución de recursos”.
- Seleccione “Actualizar red” después de cada elección para ver que los nodos cambien de tamaño.

A medida que los nodos incrementan su tamaño, el valor (tal como se percibe por los otros miembros) de cada característica se incrementa. En otras palabras, nodos grandes significan un mayor valor.

**Preguntas: ¿Qué organizaciones son consideradas como las más poderosas/influyentes, tienen el mayor nivel de involucramiento y contribuyen con la mayor cantidad de recursos? ¿Hay ciertos nodos de valor que sean “vulnerables” es decir, que no estén bien conectados y que pudiesen estar mejor conectados con nuevos vínculos? ¿En qué dimensión, si la hay, está mejor valorada su organización? [El redactor de propuestas no contesta la última pregunta].**

5. *Evaluar la confianza entre socios: La confianza es considerada la clave para la buena colaboración:* La confianza es una dimensión considerada crítica para las PHCs. La confianza se describe aquí como:
  - i. Ser responsable y concluir las tareas,
  - ii. Compartir una misión común con el grupo y
  - iii. Estar dispuesto a establecer discusiones abiertas y francas, incluso cuando haya un desacuerdo.

- Seleccione “Borrar”
- Vaya de vuelta a la página principal del archivo titulada “Introducción”.
- Seleccione “Analizar resultados de la Red”
- Seleccione “Calcular todos los resultados” y “Mostrar/eliminar Explicaciones de los resultados”.
- Cierre el menú presionando la “X” en la esquina superior derecha.

Estos resultados dan más información acerca de la red. La primera casilla despliega los resultados de “toda la red”, es decir, resultados que representan un total de la red. La segunda casilla despliega los resultados por organización. Conforme se desliza a la izquierda o a la derecha, podrá ver los distintos resultados individuales. Si ordena cada columna de forma “descendente” podrá ver cuáles organizaciones tienen de mayor a menor puntaje.

<p><b>Pregunta: ¿Cuál es la puntuación total de la red en “Confianza”? ¿Qué significa eso? ¿Cuál es su propia puntuación en las tres dimensiones de la confianza? ¿Confían los demás en usted o no confían mucho? [El redactor de propuestas no contesta las últimas dos preguntas].</b></p>
--

## **Parte 2: Tratar una decisión de administración estratégica**

En la siguiente sección, se describen las diferentes motivaciones de cada rol. Se pide a cada participante tomar decisiones estratégicas basadas en sus motivaciones, utilizando información del programa PARTNER. Además, cada participante puede utilizar el mapa de la red en el Apéndice 1 para señalar nuevos vínculos o, de lo contrario, describir visualmente sus estrategias.

### **Redactor de Propuestas**

La financiación para apoyar un programa de gente sin hogar está disponible mediante el HUD, la SAMSA y la HRSA; sin embargo, se requiere demostrar “trabajos colaborativos” entre las organizaciones comunitarias como requisito en cualquier propuesta de financiación. El escritor de propuestas utiliza el PARTNER para demostrar el nivel de conectividad entre los miembros describiendo lo siguiente:  
*Membresía de la red:* La diversidad es considerada una fuerza en las colaboraciones comunitarias.

*El redactor de propuestas debería mirar la “Clave del grupo” a partir de la primera visualización que se produjo para describir los diferentes sectores representados dentro de la colaboración. Esta se encuentra en el archivo “Partner\_Simulation.xls” dentro de la página principal (titulada “Introducción”), “Crear Mapa de Red” -> “Seleccionar todo” en “Elija qué grupos mostrar” -> “Colores diferentes” en “Mostrar la afiliación del grupo con” -> “Mostrar los nombres de la Organización” -> “Vizualizar Red”. Éstas incluyen los sectores sin fines de lucro, público y privado. El redactor de propuestas debería explicar por qué diversas series de organizaciones pueden mejorar su capacidad colaborativa para tener éxito. (Pista: Utilice el argumento de “Reforzar vínculos débiles<sup>12</sup>”).*

*Frecuencias de las Interacciones.* Las interacciones frecuentes no siempre son necesarias para la buena conectividad: La frecuencia con la cual se espera que los miembros de la colaboración interactúen entre sí, es otra dimensión para medir la conectividad de la PHC. Mientras que la mayoría de las investigaciones concluyen que las interacciones frecuentes entre las organizaciones mejoran la colaboración, no todo mundo está de acuerdo, dadas las escasas cantidades de recursos disponibles para las teorías de colaboración y redes que sugieran lo contrario. El nivel requerido de comunicación entre los miembros depende de varios factores. La simple suposición de que la mayor frecuencia de interacciones hace mejores colaboraciones no es adecuada. Por lo tanto, cuando se piensa sobre la medición de la conectividad en las PHCs, es importante considerar cómo los diferentes tipos de relaciones entre los miembros garantizan las expectativas variables para los niveles de interacción. Por ejemplo, a medida que una relación se vuelva más confiable, menos comunicación se necesitaría para mantener niveles exitosos de interacción.

*El redactor de propuestas debería discutir cómo los niveles variables en la frecuencia de las interacciones pueden demostrar un nivel suficiente de interacción (por ejemplo, es necesario para la policía participar con un alto nivel de frecuencia) y también sugerir puntos a mejorar.*

*Densidad:* La puntuación de densidad puede encontrarse en “Analizar los resultados de la red” -> “Calcular los resultados de la red”. La densidad puede decirle cuán “conectada” está la red. Mientras más conectada esté una red, será más fuerte. Además, la información puede fluir con mayor facilidad a través de la red cuando todos están densamente conectados.

*El redactor de propuestas debería explicar qué significa la puntuación de densidad y cómo el financiamiento puede mejorar la puntuación. (Pista: Mire la explicación de la puntuación).*

## Departamento de Salud Pública

El departamento de salud pública tiene actualmente un papel clave en la colaboración. Aunque la perspectiva dominante entre cada miembro es que los departamentos de salud deberían tener una función fuerte de coordinación en las PHCs, también consideran firmemente que la sanidad pública no debería esperar quedarse con la posición coordinadora por siempre. Muchos sienten que el papel del departamento de salud no es estático y que, con el tiempo, serían capaces eventualmente de asumir un papel equitativo como socio, a fin de que la colaboración pueda funcionar en una configuración más descentralizada. Pese a que la motivación del departamento de salud pública es continuar promoviendo el trabajo a favor de la gente sin hogar, también desean que haya una transición del puesto de coordinación y pasar esta responsabilidad a otro miembro clave del grupo.

*Roles clave del jugador: Grado de centralidad*

La puntuación de la red llamada “Grado de Centralidad” (que se encuentra en “Analizar Resultados de Red” -> “Calcular Resultados individuales” -> “Resultados de Centralidad”) nos dice quién tiene el mayor número de conexiones con los otros. Tras acomodar las puntuaciones en las columnas de forma “descendente”, el departamento de salud pública puede ver quién tiene los mayores resultados en “grado de centralidad”.

*El departamento de salud pública debería describir quiénes son los miembros actuales con puntuaciones elevadas de centralidad y quién podría ser el reemplazo natural del departamento de salud pública, con base en la menor cantidad de recursos para poner a una organización en ese puesto.*

*Liderazgo basado en la confianza:*

La confianza es un elemento importante para la colaboración comunitaria. El resultado de “confianza total” (que se encuentra en “Analizar Resultados de Red” -> “Calcular Resultados individuales” -> “Resultados de Confianza”) nos dice cuánto, en general, confían en una organización los demás integrantes.

*El departamento de salud pública debería describir, con base en el resultado de “confianza total”, ¿qué organizaciones serían más adecuadas para tomar el liderazgo? ¿Qué organizaciones son menos adecuadas, tomando este resultado como referencia?.*

## **Policía Local**

La motivación del departamento de policía para involucrarse en la colaboración para la gente sin hogar, es comprender la cantidad de población que carece de hogar, sus necesidades y como tratar de la mejor forma posible a la gente que se encuentra en las calles. La policía local espera poder aprender de los profesionales en manejo de casos cómo distinguir los tipos de posibles enfermedades mentales, así como también aprender acerca de las alternativas para su tratamiento (como una opción en vez de llevar a la gente a la cárcel). La meta de la policía local es incrementar su conectividad (número de conexiones y frecuencia de interacciones) con las organizaciones que tienen el conocimiento sobre esta materia. Están interesados particularmente en veteranos sin hogar.

*Incrementar la conectividad:* La policía local intenta decidir cuáles serían las mejores organizaciones para conectarse y conseguir sus metas. Aunque sus intenciones son buenas, no tienen muchos recursos para emprender la tarea. Esperan que al conectarse con otros puedan mejorar su conectividad general con el grupo.

*La fuerza local de policía puede utilizar información de “recursos” para tomar su decisión. Están buscando en específico a una organización con “Pericia distinta a la Salud”, así como también “Pericia en Salud”. Esto puede encontrarse yendo a la página principal “Introducción ” -> “Crear Mapa de Red” -> “Mostrar nombres de Organizaciones” -> Pestaña de Recursos -> “Pericia distinta a la Salud” y “Pericia en Salud” (seleccionar “Actualizar Mapa de Red” para ver cada recurso).*

*La policía local tiene los recursos para incrementar la conectividad con otras dos organizaciones. Utilizando la gráfica de la red del Apéndice 1 necesitan identificar cuáles son esas dos organizaciones que pueden mejorar su conectividad con los grupos que poseen las habilidades que necesitan. La meta es conectarse con las dos mejores organizaciones que tengan la mayor cantidad de conexiones con otros y de las cuales necesiten información. En otras palabras, intentan identificar a los “agentes” de información. Explique qué organizaciones se deberían elegir y por qué. (Pista: Utilice el argumento del “bache estructural<sup>13</sup>”).*

### **Albergue para gente sin hogar**

El albergue para gente sin hogar tiene muchas motivaciones para involucrarse en una colaboración comunitaria. Lo primero en su lista es cómo obtener más recursos para incrementar el número de camas y servicios proporcionados a la gente sin hogar, mientras permanezcan en el albergue o en las viviendas de transición. Lo segundo de su lista es encontrar formas para incrementar la consciencia pública y el apoyo político sobre las necesidades de la población local sin hogar. La meta es incrementar la conectividad con tantas organizaciones como sea posible en la colaboración.

*Incrementar la conectividad:* El albergue para gente sin hogar intenta decidir cuáles serían las mejores organizaciones con las cuales conectarse a fin de alcanzar sus metas. Aunque sus intenciones son buenas, no tienen muchos recursos para emprender esta tarea. El albergue espera que al conectarse con algunos otros, pueda mejorar su conectividad con el resto del grupo.

Identificar recursos para más camas y servicios para el tratamiento de casos.

*Para descubrir quién tiene los recursos que se necesitan, el albergue de gente sin hogar puede utilizar la información de “recursos” para tomar su decisión. Específicamente están en busca de organizaciones con “Financiación o recolección de fondos”, “Recursos en especie”, “Personal voluntario” y “Pericia distinta a la Salud”. Esto puede encontrarse yendo a la página principal “Introducción ” -> “Crear Mapa de Red” -> “Mostrar nombres de Organizaciones” -> Pestaña de Recursos” (seleccionar “Actualizar Mapa de Red” para ver cada recurso). ¿Qué organizaciones podrían tener el tipo de cosas que pueda usar el albergue?*

Incrementar la consciencia pública y el apoyo político: El albergue para gente sin hogar sabe que necesitará aprovechar los recursos de aquellos que tengan un mayor nivel de poder/influencia.

*El albergue para gente sin hogar necesita identificar cuántas conexiones nuevas deberá fomentar para alcanzar sus metas. Las organizaciones con las que esperan conectar tendrán altos valores de poder/influencia. Esto puede encontrarse si se va a la página principal “Introducción ” -> “Crear Mapa de Red” -> “Mostrar nombres de Organizaciones” -> Pestaña de Valor -> “Poder/Influencia (seleccionar “Actualizar Mapa de Red” para ver cada recurso). La meta es conectarse con tantas organizaciones como sea posible para alcanzar su objetivo. ¿Cuáles con las mejores organizaciones para establecer conexiones y por qué? ¿Qué técnicas pueden utilizar para establecer conexiones y educar a estos otros miembros?*

## Asuntos de veteranos

La oficina local de VA ha identificado a la gente sin hogar como una de sus áreas prioritarias de trabajo. Mientras que el número de veteranos ha aumentado en la comunidad, el papel de la VA para aliviar el problema ha decrecido en los últimos años. La VA tiene un cierto número de servicios para ofrecer a los veteranos, liberando de ese modo recursos comunitarios para los no veteranos. Sin embargo, el público tiene un bajo nivel de confianza en la VA y no es consciente de sus servicios. Al formar una sociedad con el departamento de salud pública, la VA ha comenzado ya a construir una asociación a su modo para volverse una presencia más fuerte en la comunidad en relación al problema de la gente sin hogar. La motivación de la VA es extender sus servicios a una mayor cantidad de población de los veteranos sin hogar y crear confianza en toda la colaboración.

Extender los servicios: La VA sabe que debe dar pasos pequeños y no parecer dominante al formar nuevas conexiones para el intercambio de recursos. Como primer paso, la VA ha decidido acercarse a los miembros que son considerados como valiosos por su “nivel de involucramiento”. Espera poder educar a estas otras organizaciones acerca de sus servicios y motivaciones, además de incrementar el nivel de frecuencia del involucramiento entre esta dependencia y los otros miembros.

*La VA necesita identificar qué nuevas conexiones pueden fomentar a fin de alcanzar sus metas, las organizaciones con las que esperan conectarse tendrán altos puntajes de Valor en “nivel de involucramiento”. Esto puede encontrarse si se va a la página principal “Introducción ” -> “Crear Mapa de Red” -> “Mostrar nombres de Organizaciones” -> Pestaña de Valor -> “Nivel de involucramiento (seleccionar “Actualizar Mapa de Red” para ver cada recurso). La meta es conectarse con las organizaciones necesarias para alcanzar el objetivo. ¿Cuáles con las mejores organizaciones para establecer conexiones y por qué? ¿Qué técnicas pueden utilizar para establecer conexiones y educar a estos otros miembros?*

Construir la confianza: A continuación, la VA quiere construir confianza entre la comunidad de organizaciones que trabajan en estos temas. Creen que será más fácil establecer esa confianza con las organizaciones que son de su mismo sector (sector público). Quieren identificar otras organizaciones del sector público.

*La VA debería mirar la “Clave del grupo” a partir de la primera visualización que se produjo para describir los diferentes sectores representados dentro de la colaboración. Esta se encuentra en el archivo “Partner\_Simulation.xls” dentro de la página principal (titulada “Introducción”), “Crear Mapa de Red” -> “Seleccionar todo” en “Elija qué grupos mostrar” -> “Colores diferentes” en “Mostrar la afiliación del grupo con” -> “Mostrar los nombres de la Organización” -> “Visualizar Red”. Éstas incluyen los sectores sin fines de lucro, público y privado. La VA querrá primero conectarse con organizaciones del sector público. Utilizando el mapa de la red del Apéndice 1, se puede ilustrar cómo cambiará la red (dónde se formarán nuevos vínculos) una vez que emprendan sus acciones.*

## Centro de capacitación para el trabajo

El propósito del centro de capacitación para el trabajo es proporcionar habilidades que puedan ayudar a la gente sin hogar a obtener empleos permanentes en la comunidad. Están ansiosos por conectarse con organizaciones que puedan proporcionar referencias de clientes, así como proveer de fondos para apoyar a estos individuos (el centro de capacitación para el trabajo es una organización privada). Sin embargo, una barrera es que deben ganarse la aceptación de la gente que toma las decisiones en el grupo para promover sus servicios con otras organizaciones. Su meta estratégica es incrementar la conectividad con organizaciones que tengan financiamiento, información y autoridad en la toma de decisiones para poner a funcionar su plan.

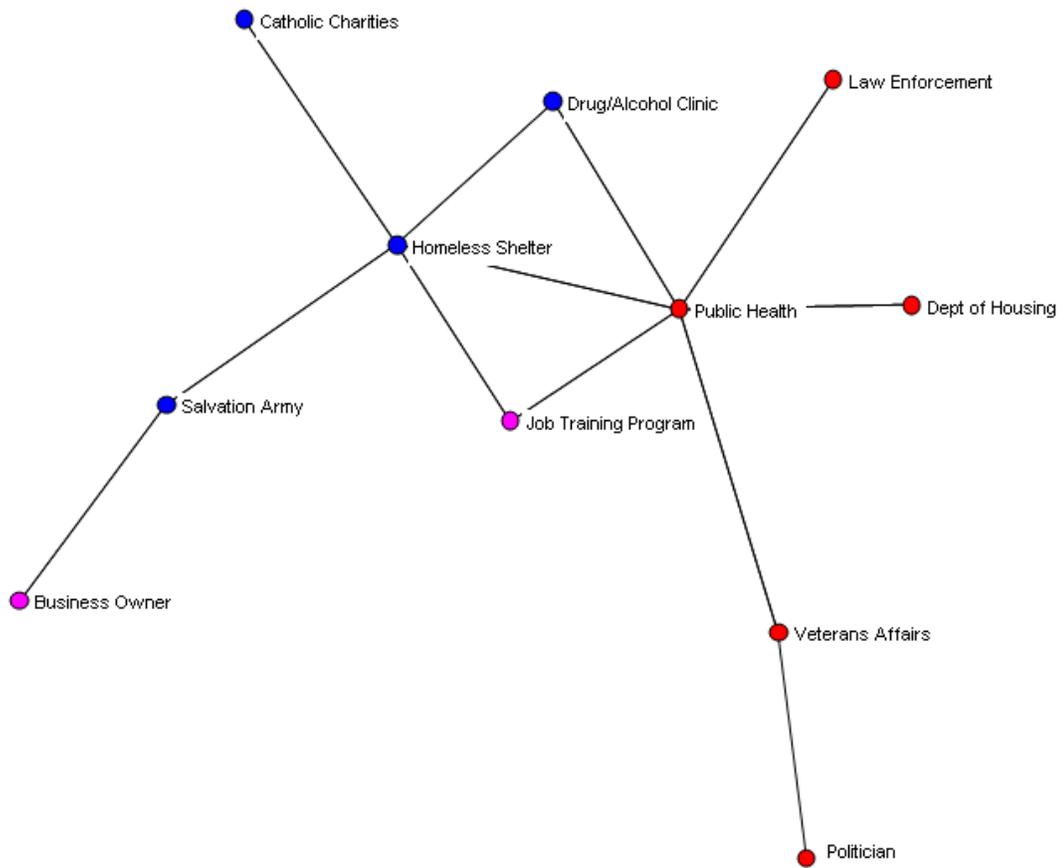
Incrementar la Conectividad: El centro de capacitación para el trabajo intenta decidir con qué organizaciones sería mejor conectarse para alcanzar sus metas. Comprenden que sus acciones deben ser estratégicas, para no comprometer su posición en la colaboración.

*Para descubrir quién tiene los recursos que se necesitan, el centro de capacitación para el trabajo puede utilizar la información de “recursos” para tomar su decisión. Específicamente están en busca de organizaciones con buenos niveles de “Financiación”, “Información” y “Toma de decisiones”. Esto puede encontrarse yendo a la página principal “Introducción” -> “Crear Mapa de Red” -> “Mostrar nombres de Organizaciones” -> Pestaña de Recursos” (seleccionar “Actualizar Mapa de Red” para ver cada recurso). ¿Qué organizaciones podrían tener los tres tipos de recursos que el centro busca? ¿A quién debería acercarse el centro en primer lugar y por qué?*

Utilizar agentes: Posteriormente, el centro decide que le gustaría organizar una reunión para presentarse a todas las organizaciones potenciales que pudieran ayudarle a conseguir sus metas.

*Entre las organizaciones identificadas arriba, el centro quiere seleccionar a la más confiable y pedirle una reunión en beneficio del centro. ¿Qué organización sería la mejor para esta tarea? ¿Hay alguna ventaja en seleccionar una organización con la que aún no tengan una relación, o deberían tratar de solicitar a alguien nuevo? Para explorar esta opción, debe ir a “Introducción, “Analizar Resultados de Red” -> “Calcular resultados individuales” -> “Resultados de confianza” y ordenar los resultados en orden descendente.*

## Apéndice 1. Mapa de la red comunitaria



## Referencias

1. Levin BW. Public Health Bioethics: The Benefits of Collaboration. *American Journal of Public Health*. 2002;92(2):165-167.
2. Provan KG, Nakama L, Veazie MA, Teufel-Shone NI, Huddleston C. Building community capacity around chronic disease services through a collaborative interorganizational network. *Health Education & Behavior*. Dec 2003;30(6):646-662.
3. Lasker RD. Broadening Participation in Community Problem Solving: a Multidisciplinary Model to Support Collaborative Practice and Research. *Journal of Urban Health*. March 2003;80(1).
4. Valente TW, Chou CP, Pentz MA. Community coalition networks as systems: Effects of network change on adoption of evidence-based prevention. *American Journal of Public Health*. 2007;97(880-886).
5. Handler A, Issel M, Turnock B. A Conceptual Framework to Measure Performance of the Public Health System. *American Journal of Public Health*. August 2001;91(8):1235-1239.
6. Luke DA, Harris JK. Network Analysis in Public Health: History, Methods, and Applications. *Annual Review of Public Health*. 2007;28(16):1-25.
7. Evans RG, Stoddart GL. Producing health, consuming health care. *Social Science & Medicine*. 1990;31(12):1347-1363.
8. Nicola RM, Hatcher MT. A framework for building effective public health constituencies. *Journal of Public Health Management and Practice*. 2000;6(2):1-10.
9. Scott, J. 1991. Social Network Analysis: A Handbook. London: Sage Publications.
10. Varda, D. M., A. Chandra, S. Stern, y N. Lurie. "Core Dimensions of Connectivity in Public Health Collaboratives" *Journal of Public Health Management and Practice*. 2008; 14(5): E1-E7.
11. Varda, D. M., A. Usanov, A. Chandra., y S. Stern. PARTNER (Program to Analyze, Record, and Track Networks to Enhance Relationships). RAND: Santa Monica. 2008
12. Granovetter MS. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*. 1973;78(6):1360-1380.
13. Burt RS. *Structural Holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press; 1992.