

Work the Net

Guía de Gestión
para Redes Formales

gtz

Traducido del original en inglés:

Work the Net. A Management Guide for Formal Networks. (2006)

Esta guía ha sido traducida también al portugués y francés.

Editor del original: Michael Glueck (michael.glueck@gtz.de)

Coordinación de la versión española: Peter Pfeiffer

Traducción: Margaret Cohen

Revisión del texto: Cristina Otálora

Revisión técnica: Bertha Camacho Tuckermann, Skat, Suiza

Editado por: Fátima Agra

Diseño Gráfico: Thoughtscape Design Studio, Nueva Delhi, India

Dibujos: Karl Herweg

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (GTZ)

Work the Net. Una Guía de Gestión para Redes Formales / Autor: Urs Karl Egger;
colaboración: Michael Glueck, Georg Buchholz, Greta Rana y Sagita Arhidani.
Rio de Janeiro: GTZ, 2007.

Traducción de: *Work the Net. A Management Guide for Formal Networks.*
Originalmente publicado por el Programa de Gestión de Recursos Naturales
en el ámbito de la cooperación técnica ASEAN (Asociación de las Naciones del
Sudeste Asiático) – Alemania.

La traducción de esta publicación fue realizada en el ámbito de la Cooperación Técnica Brasil
– Alemania con recursos del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ)
de Alemania.

Presentación

En la era de la Internet, *networking* se ha vuelto algo ubicuo y evidente. Sin embargo, solemos olvidarnos de que la comunicación virtual no es la esencia del *networking*, sino tan solo un medio, aunque enormemente facilitado gracias al avance tecnológico. Dado que parece tan obvio y fácil, prepondera la tendencia a que proliferen *networks* de todos los tipos. La experiencia, sin embargo, muestra que solo algunas de estas iniciativas son realmente exitosas.

La premisa de esta guía es de que *networking* no solo usa tecnología, sino que ella misma es una tecnología en si y para hacer hincapié en este punto de vista, los autores le dieron a la publicación el título “Work the Net”, deseando expresar el hecho de que las redes o *networks* exigen trabajo para poder funcionar. La guía muestra lo que puede y debe hacerse para que una red cumpla con su cometido y como alcanzarlo, presentando una serie de instrumentos y procedimientos. Asimismo ha sido redactada de forma didáctica para que sirva tanto de orientación como para fines de aprendizaje.

La decisión de traducir la guía al español se debe a dos motivos. Primero coincidimos con la opinión de los autores de que *networks* representan un poderoso mecanismo para compartir informaciones y conocimientos y, a través de esta comunicación y coordinación entre sus miembros, promover acciones volcadas al desarrollo sustentable. Siendo este el principal objetivo de la cooperación para el desarrollo, organizaciones como GTZ deberían abocarse a aplicar este mecanismo dentro del ámbito de sus actividades junto con sus numerosas instituciones contrapartes “*all over the world*” o sea, no atenerse solo a países de anglo parlantes, sino incluir también a los hispano parlantes.

En segundo lugar, hay un motivo específico que explica el por qué la iniciativa de traducirla surgió a raíz del Programa Energía y Medio Ambiente de GTZ en Brasil, pues en el ámbito de este Programa es que, desde el 2006, se ha estado promoviendo en conjunto con la CETESB (Compañía de Tecnología de Saneamiento Ambiental, vinculada a la Se-

cretaría de Medio Ambiente del gobierno de San Pablo) la instauración de una Red Latinoamericana de Prevención y Control de la Contaminación del Suelo y de las Aguas Subterráneas. La guía original fue publicada en un momento propicio para proveer importantes aportes respecto del proceso de construcción de dicha red.

Quisiéramos felicitar a los autores de la guía por este valioso tributo que con toda seguridad, habrá de enriquecer nuestro trabajo y contribuir para lograr el éxito de esta y de otras iniciativas que se desarrollen en el porvenir.

Detlev Ullrich, GTZ Brasil
(Coordinador del Programa Energía y Medio Ambiente)

Índice

1	Introducción	5
1.1	Sobre esta guía	5
1.2	Como utilizar la guía	6
2	Definiciones de Red	11
2.1	Diferentes tipos de redes	11
2.2	Ejemplos de redes formales	14
2.3	Redes, organizaciones e instituciones	17
2.4	Beneficios de las redes	17
3	Estableciendo una Red	19
3.1	Desarrollo del Diseño de la Red	20
3.2	Preparación de una Propuesta de Red	24
3.2.1	Elementos básicos	24
3.2.2	Elaboración	30
3.3	Estableciendo la red	32
4	Participación de los Tomadores de Decisión	35
4.1	Redes y tomadores de decisión	36
4.1.1	Los tomadores de decisión	36
4.1.2	Comprendiendo a los tomadores de decisión	36
4.1.3	Importancia del equipo de apoyo	37
4.2	Precondiciones e incentivos	38
4.2.1	Precondiciones	38
4.2.2	Incentivos	39

4.2.3 Recursos para la participación	45	6.6 Monitoreo y evaluación	90
4.3 Involucrando a los tomadores de decisión	45	6.6.1 Monitoreo basado en resultados	90
4.3.1 Iniciando relaciones con los tomadores de decisión	45	6.6.2 Evaluación periódica	93
4.3.2 Manteniendo relaciones	47	6.7 Evolución e innovación	95
5 Estructura de Gestión de Redes	53	7 Servicios y Proyectos de Redes	97
5.1 Marco Estratégico	54	7.1 Comenzando con pequeños logros	98
5.2 Estructura de Gestión	57	7.2 Principales servicios	98
5.2.1 Regionalización	58	7.3 Proyectos y programas	100
5.2.2 Organigrama Funcional	59	7.4 Garantizando la calidad	101
5.2.3 Secretaría Ejecutiva	61	8 Comunicación	105
5.2.4 Situación jurídica	62	8.1 Estrategia de comunicación	106
5.2.5 Directrices para redes	63	8.2 Principios de la comunicación	106
5.2.6 Membresía	65	8.3 Necesidad de facilitación	110
6 Gestión de la Red	71	8.4 Aspectos culturales	112
6.1 Plan operativo	72	8.4.1 Idioma	112
6.2 Reuniones	72	8.4.2 Otros desafíos a enfrentar	113
6.3 Promoción	76	8.5 Capacitación para la comunicación	115
6.4 Financiamiento	79	9 Herramientas para Compartir Información y Conocimiento	119
6.4.1 Necesidades financieras	79	9.1 Herramientas electrónicas	120
6.4.2 Tipos de financiamiento	79	9.2 Contacto personal u otras herramientas y medios de comunicación	126
6.4.3 Recaudando fondos	83	9.3 Cómo escoger las herramientas apropiadas	131
6.5 Equilibrando la red	84	10 Recursos para el Trabajo en Red	137
6.5.1 Cuidando las relaciones internas	84	10.1 Publicaciones y Sitios Web	138
6.5.2 Cuidando las relaciones externas	87	10.2 Lista de cotejo de TdR (Términos de Referencia) para consultores externos	143

Directorio de listas de cotejo

1	Revisando el Diseño de la Red	23
2	Elementos básicos de una Propuesta de Red	29
3	Elaboración de la Propuesta de Red	32
4	Estableciendo la red	34
5	Información de interés para los tomadores de decisión	41
6	Beneficios que buscan los tomadores de decisión de una red	44
7	Estableciendo relaciones con tomadores de decisión	47
8	Manteniendo relaciones con tomadores de decisión	51
9	Elementos básicos que deben tener las directrices operativas	64
10	Fortaleciendo y manteniendo la membresía	69
11	Organización de reuniones	73
12	Técnicas para facilitar reuniones o talleres	74
13	Promocionando la red	78
14	Aspectos esenciales sobre la recaudación de fondos	83
15	Equilibrando relaciones	89
16	Evolución e innovación	96
17	Principios de la comunicación	110
18	Aspectos esenciales de la facilitación	111
19	Sugerencias para establecer CoPs	128
20	Criterios de selección de herramientas de comunicación	133
21	Medios y herramientas de comunicación	134
22	Términos de Referencia para consultores externos	143

Abreviaciones

ASEAN	Association of South East Asian Nations – Asociación de Naciones del Sudeste Asiático
CHM	Clearing House Mechanism
CoP	Community of practice – Comunidad de Práctica
DAC	Development Co-operation Directorate of the OECD – Dirección de Cooperación para el Desarrollo de la OCDE
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH - Agencia Alemana de Cooperación Técnica
GWP	Global Water Partnership
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
TI	Tecnología de la Información
GIRH	Gestión Integrada de Recursos Hídricos
KM4Dev	Comunidad internacional de especialistas en Gestión del Conocimiento para el desarrollo
NeRO	Networking and Information/Knowledge Management by Regional Organisations in the Field of Natural Resources Management – Gestión de redes, información y conocimiento a través de organizaciones regionales en el campo de la gestión de recursos naturales
ONG	Organización no Gubernamental
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
SMS	Short Message Service – Mensajes a Móviles

FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
TdR	Términos de Referencia
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
VOIP	Voice-over-Internet Protocol – Protocolo de voz sobre IP

Prefacio

Redes – mecanismos poderosos para el desarrollo sostenible

Las redes son mecanismos poderosos para el intercambio de información y conocimiento. Promueven la comunicación y la coordinación para lograr un desarrollo sostenible y actúan como catalizadoras eficientes para construir relaciones comprometidas entre actores del sector público y privado, a nivel local, nacional, regional e internacional. Ayudan también a entablar relaciones de confianza que sirven de base para compartir información y conocimientos y actúan como mecanismos de aprendizaje y capacitación.

Las redes son dinámicas y son un testimonio que da fe de que “el todo vale más que la suma de las partes”. No sólo aglutinan actores diversos sino que activan el vínculo entre el conocimiento y la acción.

El proyecto NeRO

Los actores que concibieron el proyecto NeRO (Gestión de redes, información y conocimiento a través de organizaciones regionales en el campo de la gestión de recursos naturales), lo hicieron con el interés de beneficiarse de la gama de posibilidades que se abren gracias a las redes. Con fondos provenientes de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), el trabajo comenzó con el intercambio de información sobre la manera cómo las organizaciones de desarrollo regionales utilizan los enfoques de gestión del conocimiento y los instrumentos para intercambiar información en el marco de la gestión de recursos naturales dentro del contexto Asiático.

El proyecto demostró ser un proceso de aprendizaje para todas las partes involucradas. Se utilizó un enfoque de red para examinar *cómo* las organizaciones regionales de desarrollo comparten de manera provechosa información y conocimiento. El proceso incluyó un intento de compartir información cuidadosamente seleccionada sobre el “*QUE*” de la red, es decir, la gestión de recursos naturales.

A medida que avanzaba el trabajo, surgió la sentida necesidad de estudiar a mayor profundidad el “*CÓMO*” del funcionamiento de la red. Para examinar el *cómo*, se realizaron tres estudios cuyos resultados sirvieron de base para la elaboración de esta guía sobre la gestión de redes. Los estudios versaron sobre:

- Planificación, desarrollo y gestión sobre mecanismos de recolección y disseminación de información (CHM por sus siglas en Inglés);
- Participación de tomadores de decisión en redes; y
- Comunicación, Liderazgo y Cultura en redes.

Esta *guía sobre gestión de redes* es uno de los varios productos del proyecto NeRO. Es el resultado de un intenso proceso de investigación y ha sido elaborada *por* especialistas en la gestión de redes *para* profesionales trabajando en redes.

Reseña

Esta guía se basa en la plena convicción de que los retos que enfrentan los actores del proyecto NeRo y otros especialistas en la gestión de los recursos naturales en Asia podrán ser mejor tratados a través del intercambio de experiencias y buenas prácticas a través de redes.

La gestión sostenible de los recursos naturales exige ideas y estrategias innovadoras. Los sistemas pluralistas y dinámicos que catalizan acciones apropiadas conforman un aspecto *sine qua non* para tal innovación. En estas nuevas formas de colaboración debemos considerar no sólo las dimensiones transfronterizas de los recursos naturales, sino también el papel de los diferentes actores a distintos niveles, ya que un único actor, no podrá enfrentarse solo a semejantes retos.

Cada vez existe mayor consenso de que las redes abren oportunidades para reunir a gobiernos, al sector privado, a la sociedad civil, a las ONG y a las organizaciones internacionales y multilaterales alrededor de un tema en común. Las redes pueden ayudar a coordinar acciones entre actores y a promover la toma de decisiones consciente permitiendo que diferentes actores contribuyan a solucionar problemas con base en sus capacidades, roles y fortalezas.

¿Será acaso que las redes pueden cumplir con expectativas tan ambiciosas? Obviamente, esto dependerá del contexto en el que se esté

trabajando, así como de una serie de otros factores. Sin embargo, sabemos a ciencia cierta que, en general, hay amplia cabida para mejorar la gestión de las redes existentes.

Esta guía no fue planificada desde el inicio del proyecto. Muchos de nosotros considerábamos a las redes como una panacea para facilitar la comunicación entre proyectos de desarrollo. Nuestra impresión ha sido que gran parte de las decisiones tomadas con relación al establecimiento de redes han sido hechas al azar sin poner demasiado empeño en el diseño o en la planificación y por ende, se ha perdido valioso tiempo y recursos.

Esto fue lo que nos motivó a elaborar esta guía y por lo que nos gustaría compartir nuestras ideas y perspectivas con otros profesionales que están creando nuevas redes. ¡Quizás puedan aprender de nuestras experiencias, tanto de las positivas como de las negativas, evitando así reinventar siempre la misma rueda!

Agradecimientos

Esta guía es producto de tres años de intenso trabajo involucrando a muchas personas y organizaciones. En primer lugar deseamos expresar nuestra gratitud a todos los que brindaron su apoyo al proyecto NeRo: Gestión de redes, información y conocimiento a través de organizaciones regionales en el campo de la gestión de recursos naturales. Sus perspectivas y experiencias prácticas sirvieron de base para el desarrollo de esta guía.

Nuestro agradecimiento especial a Lucie Lamoureux de Bellanet, quien participó en la primera fase del proyecto y fue facilitadora de varios talleres y a Layton Montgomery, quien condujo el estudio sobre Comunicación, Liderazgo y Cultura en Redes. Nos sentimos también muy agradecidos con Zbigniew Mikolajuk (ICIMOD), Ujol Sherchan y Prashant Sharma (Mountain Forum) por sus aportes importantes estudios sobre los cuales se basa esta guía.

Asimismo agradecemos a las organizaciones y programas involucrados en el proyecto NeRO, que de diferentes maneras contribuyeron al éxito del proceso: la Secretaría de ASEAN en nombre de ASEAN, el programa Regional ASEAN-Programa Alemán de Desarrollo Forestal Regional

(ASEAN German Regional Forestry Programme), el International Centre for Integrated Mountain Development (ICIMOD), y la Comisión Mekong River.

Nuestro reconocimiento especial a la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) por haber financiado el proyecto, ya que gracias a su apoyo logramos elaborar esta guía.

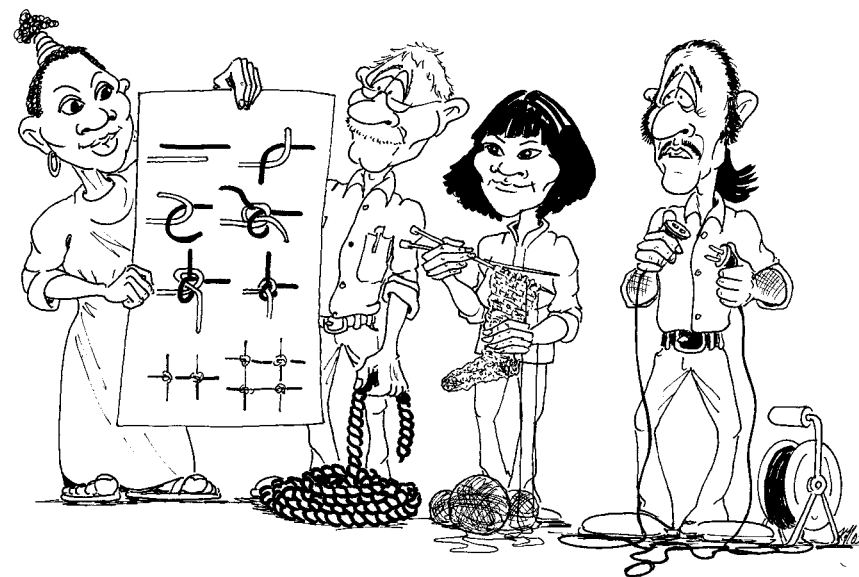
Michael Glueck, Urs Karl Egger, Georg Buchholz, Greta Rana, Sagita Arhidani

1 Introducción

1.1 Sobre esta guía

Esta es una guía práctica para establecer, gestionar y utilizar redes formales de manera eficiente y efectiva. Se centra en aspectos los aspectos operativos y estructurales de las redes y provee una explicación sobre los factores más importantes que garantizan su funcionamiento.

Esta guía está destinada a especialistas en redes, así como a otros profesionales que deseen constituir o formar una red. Esperamos también que aquellos que forman parte de alguna red encuentren en esta guía pautas que les sean útiles.



1.2 Como utilizar la guía

Cada red es diferente y esta guía no pretende brindar reglas rígidas para la gestión de redes. Cubre aspectos que consideramos importantes, sugiere métodos de cómo proceder y brinda ideas para constituir redes. Hemos tratado de utilizar un lenguaje sencillo, obviando tecnicismos para poder llegar a una amplia audiencia.

Esta guía cuenta con diferentes accesorios que ayudarán a acceder a la información.

- **Diagrama de flujo:** En las páginas 8 y 9 se encontrará un diagrama de flujo que muestra un proceso estándar para establecer y gestionar una red. Cada ítem está vinculado a las diferentes secciones de esta guía, donde se encontrará información más específica.

- **Listas de cotejo:** Los aspectos más importantes de algunas secciones están resumidos en listas de cotejo.

Referencias cruzadas: Gran parte de los aspectos del trabajo en red están vinculados. Esta guía contiene referencias cruzadas que se vinculan con información relacionada con el tema.

- **Recursos adicionales:** Considerando que esta guía no es exhaustiva, se ha incluido en la [sección 10](#), información sobre recursos disponibles relacionados al tema: bibliografía, publicaciones y sitios Web de referencia.

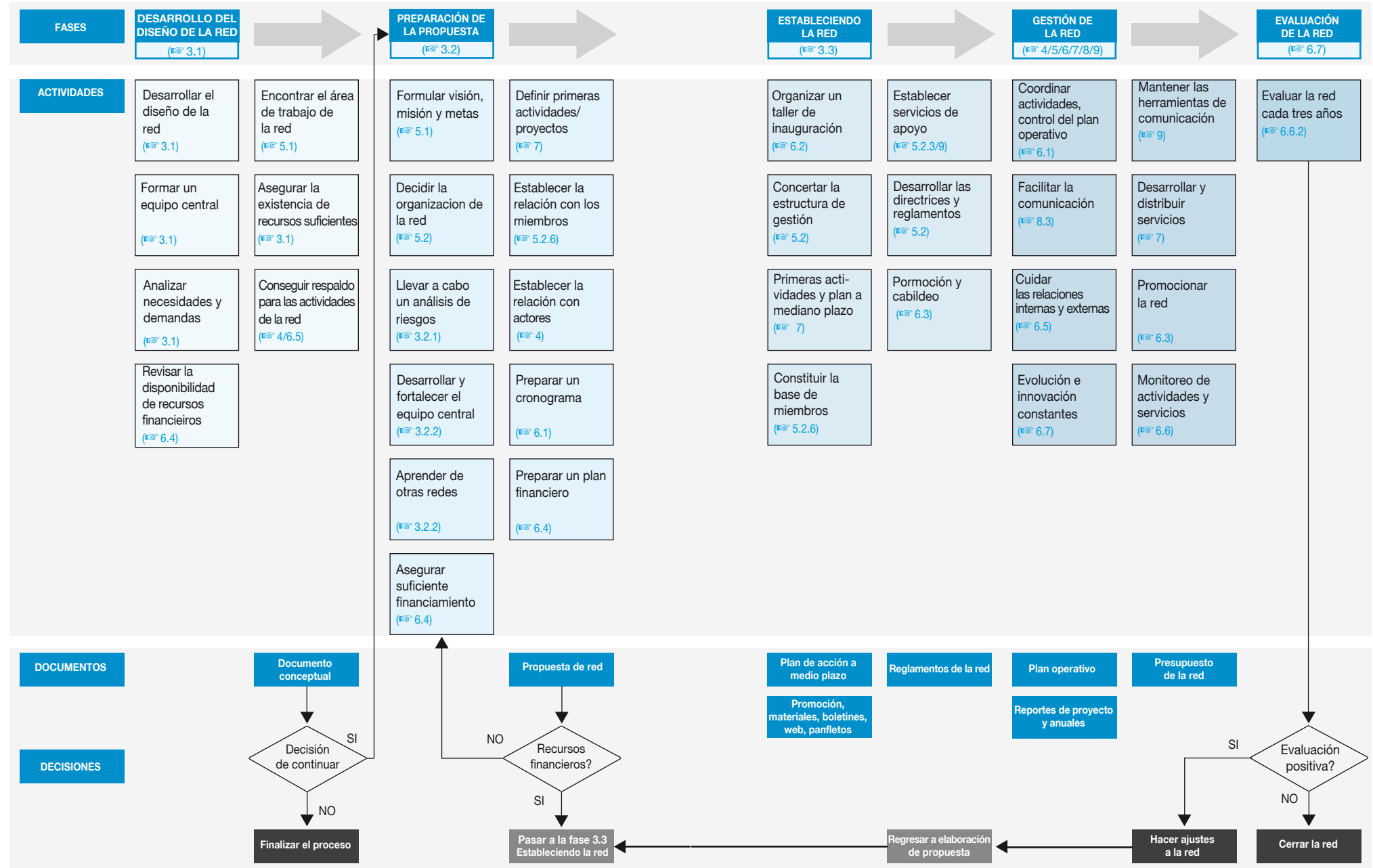
Con el interés de ilustrar algunos temas y darles énfasis, se han citado frases directamente de fuentes secundarias. Todas están listadas en la [sección 10.1](#). Sin embargo, es importante resaltar que se han omitido notas al pie y citas directas en el texto para evitar utilizar un estilo demasiado extenso y académico. Agradecemos de sobremanera a todos los autores que han contribuido con esta guía, ya que sin su colaboración jamás habríamos logrado concretar nuestra ambición.

Esperamos que la información aquí brindada sea útil y les ayude a enfrentar mejor los retos del trabajo en red. Es importante aclarar, que establecer y gestionar redes exige mucho más conocimiento y experiencia de los que contiene esta guía. Por lo tanto, para la aplicación de las pautas propuestas en esta guía se requerirá de buen juicio y habilidades para la gestión y comunicación de proyectos y, sobre todo, de mucha paciencia y perseverancia.

“*Un tonto aprende de su propia experiencia, el sabio aprende de la experiencia de los demás*”

– Democritus

Diagrama de Flujo para Establecer y Gestionar una Red



2 Definiciones de Red

Se puede definir una red de diferentes maneras, por lo que para efectos de esta guía se enfocará principalmente en las redes formales. Esta sección nos brinda una definición sustentada con tres ejemplos. Las diferencias entre redes, instituciones y organizaciones también habrán de explicarse sucintamente.

2.1 Diferentes tipos de redes

La noción de 'red' se ha vuelto omnipresente tanto en la cooperación al desarrollo como en nuestras vidas cotidianas. Al mismo tiempo, existe un sinnúmero de definiciones y categorías de redes y no existe una definición que se adecue perfectamente a todas ellas. En esta guía, discernimos tres categorías básicas: redes sociales, Comunidades de Práctica y redes formales. Mientras que estas definiciones no son del todo concluyentes, resultan útiles al momento de aplicarlas en la práctica. Esta guía se aboca fundamentalmente a las redes formales.



Redes sociales

Las redes sociales forman la base sobre la cual se construyen las redes formales. Estas redes son mapas de relaciones personales, de amistad y comerciales que consisten en relaciones individuales informales entre empresarios o amigos o entre miembros de una familia extensa. Las redes sociales generalmente carecen de un propósito intencionalmente definido. Se desarrollan orgánicamente y, en la mayoría de los casos, su gestión no es planificada ni sistemática.

Las mismas juegan un rol importante en la gestión de la vida cotidiana tanto privada como profesional: sirven para fomentar la recreación y pueden producir información, prestando asistencia en caso de necesidad y permitiendo el acceso a otras personas y recursos.

Comunidades de Práctica

En esta guía, las Comunidades de Práctica son consideradas como parte de las actividades de las redes formales.

Una Comunidad de Práctica (CoP en inglés) es un grupo de personas que gozan de confianza mutua y comparten un interés común en un campo específico de conocimiento o competencia. Los miembros de tales grupos se reúnen voluntariamente para intercambiar y desarrollar mayores conocimientos sobre un tema específico, solucionar problemas y encontrar respuestas a preguntas comunes.

Un ejemplo de una Comunidad de Práctica es un grupo de gestores de redes que se reúnen dos veces al año y se comunican regularmente por e-mail para indagar y responder preguntas sobre la gestión de redes. De este modo, los miembros de una CoP se apoyan entre sí para mejorar el desempeño de sus actividades.

Otro ejemplo se da cuando algunos miembros de una red formal (según definición presentada en la próxima sección) se encuentran regularmente y participan activamente en un foro electrónico de discusión para intercambiar sus experiencias sobre un tema relacionado a las metas generales de la red.

Estos ejemplos muestran que las Comunidades de Práctica están definidas por el conocimiento y la experiencia y no por tareas específicas a

ser cumplidas en un determinado lapso de tiempo. Al grupo encargado de ejercer tareas específicas se le denomina equipo de proyecto. Por el contrario, las personas forman parte de una CoP porque tienen una verdadera necesidad e interés de compartir sus conocimientos y experiencias con otros. Las Comunidades de Práctica suelen organizarse informalmente, prescindiendo de procedimientos administrativos. El grupo se mantiene cohesionado en tanto se comparta un propósito común y mientras los miembros le adjudiquen el mismo valor a la comunidad. Mayor información sobre las Comunidades de Práctica y de cómo se establecen se encuentra en la [sección 9.2](#).

Redes formales

En esta guía, las redes formales se definen como grupos interrelacionados formados por varias instituciones independientes u organizaciones que se establecen siguiendo un diseño o necesidad específicos. Los miembros de la red comparten una visión común, objetivos y reglas y llevan a cabo una serie de actividades, y eventos regulares. Una red formal puede, incluso, tener personería jurídica.

En contraste con las Comunidades de Práctica, las redes formales no se basan únicamente en las necesidades de sus miembros; si no que, una de sus metas es lograr efectuar cambios en sus propios contextos, por ejemplo, la agenda política de países o regiones.

En términos de la cooperación al desarrollo, las redes formales están constituidas por Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y gubernamentales, agencias de desarrollo, así como otras organizaciones nacionales, regionales o internacionales. Los miembros del personal que, a su vez, están vinculados a sus redes sociales, representan a dichas organizaciones en la red. Las redes formales pueden además producir Comunidades de Práctica alrededor de un tema que sea de interés para los miembros de la red o para terceros.

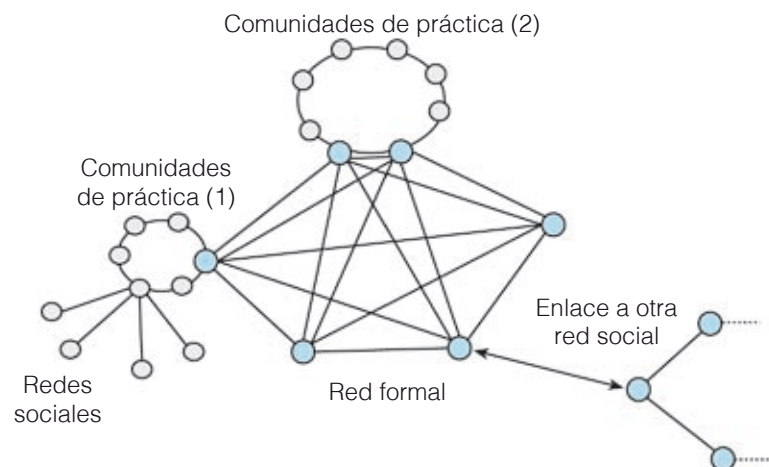


Figura 1: Redes sociales, CoPs y redes formales

2.2 Ejemplos de redes formales

Los siguientes tres ejemplos ilustran el significado de una red formal y su configuración: el Foro de la Montaña (MF), la Rivernetwork y Cap-Net.

Ejemplo 1: El Foro de la Montaña

El Foro de la Montaña (<http://www.mtnforum.org>) es una red global que conecta y empodera personas, profesionales involucrados en el desarrollo sostenible de las montañas y aquellos actores interesados en este tema a nivel mundial. El Foro de la Montaña es una red formada por cinco redes regionales localizadas en África, Asia, América Latina, Europa y Norteamérica.

El Foro de la Montaña se estableció en 1995 a través de un esfuerzo internacional conjunto de organizaciones no gubernamentales, universidades, gobiernos, agencias multilaterales y el sector privado. La secretaría está ubicada en Katmandú (Nepal).

El Foro de la Montaña promueve una acción global hacia el desarrollo equitativo y ecológicamente sostenible de las montañas, lo cual se logra por medio de: intercambio de información, apoyo mutuo y trabajo de incidencia o cabildeo. Para alcanzar estos objetivos, el Foro de la Montaña

utiliza los medios modernos y tradicionales de comunicación, facilita el trabajo en red y la capacitación, además, estimula a los miembros a que adopten una actitud proactiva en defensa del desarrollo sostenible de las regiones montañosas.

El servicio electrónico de información del Foro de la Montaña incluye listas temáticas de discusión por e-mail a niveles globales y regionales, video-conferencias dirigidas, un calendario de eventos y una creciente biblioteca virtual de recursos montañosos.

El Foro de la Montaña está formado por millares de personas, profesionales y organizaciones de más de 100 países. La membresía en este Foro se extiende a todos los particulares y organizaciones involucrados en el tema del desarrollo sostenible de las montañas y su conservación. No se cobra ninguna cuota a título de membresía en el MF, ni tampoco se requiere tener conectividad completa a la Internet o tener e-mail.

Ejemplo 2: El Rivernetwork

Rivernetwork (<http://www.rivernetwork.org>) es una red norteamericana que apoya grupos de base a favor de la conservación de ríos y cuencas. Su misión es ayudar a las personas a entender, proteger y restaurar los ríos y sus vertientes.

La red fue fundada en 1988 bajo el postulado de que las soluciones contra la degradación de los ríos son fundamentalmente locales y ellas deberán ser producto de la acción ciudadana, cuenca a cuenca. El movimiento comenzó hace una década con tan solo unos cien grupos; sin embargo, hoy por hoy, el movimiento congrega a más de 4000 organizaciones. Diecinueve personas trabajando en tres oficinas a lo largo del territorio de los Estados Unidos, administran la red. Rivernetwork trabaja estrechamente con grupos locales dedicados a la protección de cuencas, con organizaciones estatales de conservación de ríos, con tribus indígenas norteamericanas, escuelas, organizaciones y agencias. La red cuenta con un centro de recursos e información (River Source Center), distribuye publicaciones, imparte capacitaciones y asistencia técnica, cuenta con un programa de donaciones y ofrece oportunidades a sus miembros de establecer contacto con otras redes y con otras personas vinculadas al tema.

Los socios de Rivernetwork aportan una cuota anual de 100 dólares. A cambio de esta pequeña contribución tienen derecho a una serie de servicios, como un periódico trimestral, información sobre actividades de recaudación de fondos y 20% de descuento en las publicaciones de Rivernetwork. Asimismo, los socios pueden participar en talleres o ser beneficiarios de asesoría directa, pueden solicitar donaciones o contactar el River Source Center a través de un número de teléfono gratuito o por e-mail para pedir asistencia. Por último, y no por ello menos importante, tienen la posibilidad de sumarse a las listas nacionales y regionales de discusión virtual y acceder a la “sección para socios” establecida en el portal Web de la red.

Ejemplo 3: Cap-Net

Cap-Net (<http://www.cap-net.org>) es una red internacional abocada a la capacitación en Gestión Integrada de Recursos Hídricos o GIRH (IWRM en inglés). La misión de la red es de fortalecer el desarrollo de los recursos humanos en pro de la GIRH estableciendo o reforzando las redes regionales de capacitación.

Cap-Net fue establecida en 2002 y constituye un proyecto del PNUD, financiado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda. La Global Water Partnership (GWP) ha adoptado el proyecto Cap-Net como un Programa Asociado y lo considera como uno de sus programas estrella. Cap-Net está patrocinada por el Instituto UNESCO-IHE para la educación relativa al agua en Delft, Países Bajos.

Cap-Net tiene tres ejes principales de actividad interrelacionados entre sí: 1) Redes: apoyar el establecimiento, facilitar el acceso a la información e intercambiar experiencias entre regiones; 2) Capacitación: analizar las necesidades de capacitación, mejorar los materiales para dicho propósito y brindar apoyo en el desarrollo de estrategias de capacitación; 3) Portal Web: donde divulgar información sobre programas y cursos de entrenamiento, poner a disposición del público, materiales de capacitación, proveer información sobre redes nacionales, regionales y globales.

La red Cap-Net ha prosperado rápidamente y en la actualidad está en contacto con organizaciones y redes involucradas con la GIRH, en la mayoría de los países en desarrollo.

2.3 Redes, organizaciones e instituciones

Las redes formales difieren de las instituciones públicas y de las empresas privadas de varias maneras. En esta guía, se les considera como *sistemas* que vinculan a diferentes personas y organizaciones, y que, por ende, contribuyen con la coordinación y acción conjunta.

En comparación con las empresas o burocracias, las relaciones entre los miembros de las redes formales son *significativamente* menos jerárquicas. Algunos defensores de las redes afirman incluso que éstas se caracterizan por relaciones en las cuales la jerarquía no tiene cabida. Sin embargo, bajo nuestro punto de vista, esta perspectiva es demasiado optimista y carece de consistencia con la realidad.

La membresía es una característica singular de las redes. Los miembros de las mismas participan pero permanecen autónomos. Son *proveedores* de servicios a otros miembros de la red y a grupos vinculados a la red. Al mismo tiempo, ellos también son usuarios de servicios ofrecidos por la red. Esta cultura de *intercambio* (*dar y recibir*) es la base de todas las redes.

Las redes también se destacan por una marcada *descentralización*. Los miembros, en particular aquellos que pertenecen a redes internacionales, se encuentran dispersos por todo el mundo. Muchas redes internacionales también cuentan con subredes regionales.

Por último, aunque no por ello menos importante, las redes se asemejan mucho a los organismos vivos. Cada red posee una cierta singularidad. La historia de una red y sus miembros influye en su establecimiento y gestión. Las redes son sistemas dinámicos y complejos y los resultados que arrojan no necesariamente suelen ser los esperados. Por ello son menos controlables que las organizaciones o las instituciones públicas. La red y el contexto en el que se inserta ejercen influencia mutua. En otras palabras, la red influye sobre su entorno y viceversa.

2.4 Beneficios de las redes

Las redes generan una serie de beneficios para sus miembros y grupos interesados, contribuyendo a la visión general de un desarrollo más sostenible. A continuación se mencionan algunos beneficios asociados a las redes.

Beneficios para los miembros y actores involucrados en la red

- Acceso a mayor información y a conocimientos prácticos
- Posibilidades de aprender de los demás
- Mejor comprensión de las necesidades y agendas (políticas)
- Fortalecimiento de capacidades
- Movilización de recursos y desarrollo de sinergias
- Ampliación de redes personales
- Promoción de alianzas interinstitucionales
- Posibilidades de forjar nuevas ideas y soluciones innovadoras
- División del trabajo y focalización de fortalezas específicas
- Comparación de rendimiento con otras organizaciones o instituciones (*benchmarking*)

Contribuciones al desarrollo sostenible

- Fortalecimiento de las bases de información y conocimientos para la toma de decisiones a través de la acumulación de información y conocimiento
- Fortalecimiento de las capacidades de aprendizaje a largo y corto plazo, a través del intercambio de información y conocimiento
- Fortalecimiento de las capacidades de coordinación, coherencia e innovación a través del intercambio y contacto entre distintos sectores, profesionales, países, regiones y culturas
- Mayor receptividad de respuestas a retos complejos del sector público
- Mayor atención a temas de la agenda política
- Mayor equilibrio en las decisiones políticas

Las redes pueden traer consigo una serie de beneficios, pero debemos dar a las cosas el peso que les corresponde – definitivamente las redes no son la panacea para solucionar todos los problemas del intercambio de información y conocimientos. Y los beneficios solamente se concretarán siempre y cuando la red esté administrada de manera efectiva y eficiente, y es justamente aquí que esperamos que esta guía pueda ser de ayuda.

3 Estableciendo una Red

Formar, administrar y desarrollar una red es una tarea laboriosa. Casi siempre se subestiman por completo el caudal de trabajo y tiempo necesarios para establecer una red. A veces, las cosas tienden a ir mal desde el inicio y muchas redes perecen en los primeros meses o en el primer año. Por ello aconsejamos pensar detenidamente antes de considerar establecer una red.



Esta sección describe los pasos iniciales para formar una red. En primer lugar, debe redactarse el “Diseño de la Red” sobre la cual se basará. Una vez que se tenga el diseño inicial, se deberá evaluar si la red es todavía necesaria y se deberá discutir esta idea con otros actores interesados en ser parte de la misma. Si después de estos pasos continúa pareciendo que la red es necesaria entonces habrá llegado el momento de elaborar una propuesta que explique en detalle las características de la red. El próximo paso será entonces buscar financiamiento. Sólo se puede establecer una red cuando se cuenta con suficientes recursos financieros.

3.1 Desarrollo del Diseño de la Red

Cualquier labor comienza con un diseño. El primer paso para formar una red es formular un Diseño de la Red, es decir, la lógica en que se basará la red y luego se deberá examinar su plausibilidad. Este paso puede denominarse como estudio previo de factibilidad. Si se realiza un diseño cuidadosamente, se ahorrará tiempo y se podrán evitar dificultades inesperadas a largo plazo. A continuación hemos esbozado los pasos más importantes para desarrollar el Diseño de la Red. Nadie está obligado a ceñirse a este orden, ya que muchos pasos se superponen.

Considere la demanda y formule la razón de ser de la red

Primeramente se debe tener una idea concreta de las necesidades o demandas a las que la red responderá y se deberá establecer la razón de ser de la misma. La motivación para formar una red puede provenir de varias direcciones: mejorar la colaboración, evitar la duplicación de esfuerzos, mejorar la disseminación de información y conocimientos, aprender de experiencias, lograr un mejor impacto en un campo temático específico o sencillamente la necesidad de hacer un mejor trabajo. Se debe tratar de que el Equipo Central comparta los planteamientos del Diseño de la Red y que éste detalle claramente los objetivos, los servicios y actividades de la red. Una buena manera de hacer una prueba para saber si el diseño es lo suficientemente claro, explicándoselo a alguien que no se encuentre directamente implicado. Si la persona logra entender la finalidad que se persigue significa que la Propuesta de Red es suficientemente clara.

Lleve a cabo un análisis de necesidades

¿Será que el Diseño de la Red responde a las necesidades de sus miembros potenciales? Muchas veces, una necesidad percibida individualmente no necesariamente representa la demanda real. Por eso se recomienda efectuar un análisis de necesidades, donde se pueda determinar cuáles son las necesidades de los posibles miembros de la red y de los distintos actores. ¿Cuál puede ser el valor agregado de la red? Para responder esta pregunta, se recomienda hablar con amigos, compañeros y especialistas, realizar entrevistas cortas o sondeos de opinión, o contactar informalmente a posibles miembros y tomadores de decisión durante alguna conferencia o taller.

Encuentre un área específica de trabajo

Una vez que se esté seguro de que existe demanda para la red, se recomienda realizar una pequeña encuesta para ver si el Diseño de la Red es realmente original. ¿Existe alguna otra red que se esté abocando a los objetivos que se planean para su red? ¿Qué otras organizaciones están trabajando en campos similares? ¿Cuáles son las prioridades temáticas de las principales organizaciones e instituciones nacionales e internacionales? ¿Qué es lo que los posibles miembros de la red precisan en verdad? Dependiendo de las respuestas que obtenga a estas indagaciones, tal vez surja la necesidad de ajustar el Diseño de la Red. Se debe tratar de encontrar un área específica de concentración de la red que no sea tratado por otras. En caso de que no se pueda descubrir un tema específico para su red, tal vez deba considerarse la idea de involucrarse en otra red.

Forme un Equipo Central

El éxito de una nueva red depende de un Equipo Central comprometido a construir y hacer todos los esfuerzos necesarios para lograr que el proceso florezca. La mayoría de las redes formales han surgido de otras redes sociales preexistentes. Por lo tanto, quizás ya conozca a algunas personas que deseen sumarse y formar una red junto con usted. El Equipo Central debe estar conformado por pocas personas: de tres a

cinco. Cuanto más grande sea el grupo, más difícil será y más costoso resultará realizar la coordinación – en caso de que haya necesidad de viajar, por ejemplo.

Obtenga respaldo de actores y tomadores de decisión de peso

Por otro lado, para poder establecer una red, se precisará de mucho más que el apoyo del Equipo Central. Se necesitará del apoyo no sólo de su superior - en caso de que trabaje en una organización -, sino de un extenso grupo de potenciales actores interesados en la red, importantes tomadores de decisión y otros actores clave que trabajen en el campo de acción de la red. Ellos deben “comprar la idea”. Es importante entonces, ponerse en contacto con ellos, discutir el diseño y analizar qué es lo que ellos piensan al respecto.

Asegúrese de contar con suficientes recursos para iniciar las operaciones

Para establecer una red se precisa no sólo el respaldo de actores clave, sino también de recursos. Asegúrese de que tanto usted como su Equipo Central dediquen parte de su tiempo a la red. Además, también se precisará de competencia técnica en el campo de acción al que se aboque la red.

Asegúrese de contar con suficientes recursos financieros para iniciar actividades

Por último, se debe realizar un cálculo estimado de los recursos financieros que se requerirá para establecer y poner en funcionamiento la red. Dicho cálculo debe hacerse de la manera más realista y sincera posible. Luego se deberá analizar si ya se cuenta con el financiamiento necesario. Tal vez la organización para la cual usted trabaja esté dispuesta a cederle una cierta cantidad de tiempo a la red o puede que tenga otros medios a la mano para brindarle su apoyo. No obstante, se deben explorar otras posibles fuentes de financiamiento, sean públicos o privados, que puedan contribuir al desarrollo de la red. Es conveniente buscar en los sitios Internet posibles financiadores, examinando sus programas existentes o futuros y revisando sus estrategias, a fin de tener una idea del tipo de temáticas que les pueda interesar financiar.

Redacte un documento conceptual

Cuando haya recolectado la información necesaria, resúmla en un documento breve de aproximadamente tres a cinco páginas en lenguaje sencillo.

Con base en las conversaciones y el trabajo que se haya efectuado hasta aquí, ha llegado el momento de realizar una reflexión crítica. Lea las siguientes 12 preguntas y vea si puede responder a ellas afirmativamente.

Lista de cotejo 1 – Revisando el Diseño de la Red

- ☐ ¿Se ha logrado obtener el consentimiento de varias personas u organizaciones en torno a los objetivos planteados por la red y se observa una necesidad real para establecerla?
- ☐ ¿Se cuenta con un diseño original y los objetivos de la red son compartidos por otros?
- ☐ ¿Existe un contexto favorable en el cual se pueda establecer la red?
- ☐ ¿Se ha verificado si existen otras redes que estén abocadas al área temática de la red?
- ☐ ¿Se cuenta con un líder energético y con un Equipo Central (de tres a cinco personas) firmemente comprometido a establecer la red?
- ☐ ¿Se cuenta con el apoyo de superiores y de la organización donde trabaja?
- ☐ ¿Se ha logrado identificar algunos actores interesados que apoyen el Diseño de la Red? ¿Existen acaso algunos aliados estratégicos que puedan impulsar la red?
- ☐ ¿Se cuenta con el tiempo necesario para dedicarse al establecimiento de la red?
- ☐ ¿El Equipo Central cuenta con la competencia técnica sobre la temática a la que la red se dedicará?
- ☐ ¿Se ha llevado a cabo una planificación realista de los recursos?
- ☐ ¿Se cuenta con suficientes fondos o recursos financieros para establecer la red?
- ☐ ¿Se cuenta con una lista de posibles financiadores públicos o privados que estén dispuestos a apoyar la red?

¿A cuántas de estas preguntas puede usted responder con un Sí? En caso de que no sea posible responder a la mayoría con un Sí contundente, deberá con toda sinceridad sopesar si vale la pena y si aún le parece razonable establecer la red. En tal caso, quizás sea conveniente abandonar la idea y buscar otro objetivo, tal como algún proyecto específico o el establecimiento de una Comunidad de Práctica informal.

3.2 Preparación de una Propuesta de Red

¿Ha respondido afirmativamente la mayor parte de las preguntas de la [sección 3.1](#)), y está aún convencido de que establecer una red es una excelente idea? En caso afirmativo, usted habrá dado el primer paso importante para establecer una red. Sin embargo, queda aún un largo camino por recorrer.

El próximo paso será preparar una propuesta. Esto obligará a revisar de forma sistemática el Diseño de la Red planteada en el paso anterior; ayudará también a identificar brechas, a tomar decisiones, a ajustar sus actividades y a evaluar la disponibilidad de recursos. La elaboración de la propuesta será un importante proceso que ayudará a comprometer aún más al Equipo Central. Por último y no menos importante, la propuesta ayudará a comunicar mejor el Diseño de la Red, para lograr el apoyo de posibles financiadores y asegurar que potenciales miembros, así como tomadores de decisión y otros actores “compren” la idea.

La sección que sigue describe los elementos básicos que debe tener una Propuesta de Red. Posteriormente se describen los aspectos cruciales que se deben tomar en cuenta para elaborar una Propuesta de Red. Se podrá encontrar información adicional sobre este proceso en otras secciones de esta guía.

3.2.1 Elementos básicos

La propuesta deberá contener información resumida y concisa sobre todos los aspectos relevantes de la red. Una buena propuesta no deberá exceder de 15 páginas y deberá incluir los siguientes elementos descritos a continuación.

Resumen ejecutivo

La mayoría de los lectores de la propuesta no dispondrán de mucho tiempo para estudiarla en su integridad. Es necesario, entonces, atraer la atención de los mismos a través de un resumen ejecutivo de una página que contenga una visión general sucinta de lo que será la red y la contribución de ésta a los objetivos propuestos por los tomadores de decisión. Suele ser más difícil redactar un texto breve que uno más extenso. Tómese el tiempo que precise para desarrollar el resumen ejecutivo. Piense, aclare y revise cuál es el verdadero valor agregado de la red y como se puede transmitir estas ideas para convencer a potenciales donantes, tomadores de decisión y a otros actores interesados en apoyar su red.

El Diseño de la Red

En la primera sección de la propuesta se debe describir con mayor detalle el Diseño de la Red, delineado en el documento conceptual. Es la sección que determinará si la red se hará merecedora del apoyo necesario o no.

Se debe comenzar con una descripción de los *retos* existentes en las áreas a las que se dedicará la red. Ejemplos de tales retos pueden ser la falta de coordinación entre organizaciones que estén trabajando con un mismo tema, la duplicación de esfuerzos o la repetición de errores. Luego se deberá describir cuales son los potenciales miembros o actores de la red, especificando sus *necesidades o demandas*.

Con base en este análisis, en la parte correspondiente a la meta general, se deberá describir cómo la red ayudará a superar estos retos y a satisfacer estas demandas. A continuación, será importante brindar detalles de la meta general con *objetivos* precisos, especificando los logros que la red pretende alcanzar. Se debe ser lo más explícito posible.

En tal sentido, este proceso le ayudará a definir las *principales áreas de actividad* de la red. Algunos ejemplos podrían ser los siguientes: generar mayores posibilidades de interacción, a través de grupos de discusión virtuales para brindar “Peer Assist”; organizar conferencias informativas con un público más amplio, sensibilizar a tomadores de decisión, llevar a cabo programas de investigación para abordar temas pendientes de solución, incrementar el acceso a información técnica y noticias, crear

una base de datos sobre especialistas que trabajen en este campo o reunir grupos de incidencia o cabildeo para influir en el diálogo sobre las políticas públicas relacionadas al tema.

Sin embargo, establecer la red de por sí no es suficiente. En esta sección de la propuesta se deberán presentar algunos servicios concretos y proyectos que la red vaya a lanzar una vez que esté en marcha. Finalmente, se debe demostrar por qué la red es realmente novedosa y *única* en su campo de acción detallando su valor agregado, así como *los resultados esperados de su funcionamiento y su impacto*.

El Equipo Central

Para establecer una red exitosamente, es fundamental contar con un Equipo Central formado por tres a cinco personas. Un buen Equipo Central es necesario, ya que establecer una red es una tarea bastante ardua. Durante la etapa inicial, se confrontarán muchos retos inesperados y un equipo bien estructurado podrá encontrar caminos para lidiar con tales situaciones inusitadas.

Las competencias de los miembros del Equipo Central deben ser complementarias y deben cubrir las siguientes funciones: gestores de proyecto y organizadores, administradores, comunicadores, promotores, encargados de recaudar fondos y especialistas técnicos.

La constitución del Equipo Central también es crucial ya que el apoyo que reciba la red dependerá de cuán reconocida y relevante sea la experiencia de los miembros del equipo como tal. La Propuesta de Red debe contener detalles sobre los conocimientos y capacidades de los miembros de su Equipo Central, con ejemplos prácticos sobre la experiencia de cada uno. Aunque la propuesta sea excelente, los actores interesados, posibles donantes y tomadores de decisión respaldarán la idea siempre y cuando sientan que pueden confiar en las personas que la proponen y entiendan claramente cuál es su motivación.

Organización

Esta sección de la propuesta deberá describir en pocas palabras la manera cómo la organización, gestión y comunicación de la red se llevarán a cabo. Deberán cubrirse los siguientes puntos (🔗 [secciones 5 y 6](#)).

- Estructura internacional y subredes regionales (caso sea necesario)
- Organigrama de la red incluyendo al presidente, directorio, secretaría ejecutiva
- Localización y organización de las funciones de la secretaría ejecutiva
- Situación jurídica de la red
- Distribución de tareas y toma de decisiones
- Membresía y miembros más importantes
- Principales medios de comunicación interna (por ejemplo, reuniones, Intranet, e-mail) y comunicación externa (por ejemplo, volantes, portales Internet, eventos)
- Promoción de la red: actores más importantes

Cronograma

Pese a que la mayoría de los cronogramas se vuelven obsoletos tan pronto se establecen, sería un error suponer que no sean necesarios. Al contrario, un cronograma es una herramienta importante que guiará al Equipo Central para poner la red en funcionamiento.

Una Propuesta de Red deberá incluir un cronograma realista. Primero, se deberá identificar los pasos más importantes para construir la red y resumirlos en aproximadamente siete *áreas de trabajo*. Se deben ajustar las áreas de trabajo a un marco de tiempo y tomar en consideración su secuencia e interdependencia. Algunas actividades deberán realizarse antes de poder comenzar otras, por ello es importante mostrar la secuencia y las interdependencias en un diagrama y al final, se deberá marcar la conclusión de cada área de trabajo con un indicador para que se puedan evaluar los logros.

El establecimiento de una red siempre llevará más tiempo de lo esperado. Trate de elaborar un cronograma realista calculando la cantidad de tiempo necesaria para cada actividad, tomando en cuenta prolongadas ausencias de los miembros del equipo, feriados, vacaciones, fechas límite para entrega de propuestas o fases de financiación. Un cronograma realista no sólo le ayudará a establecer mejor la red, sino que además pondrá de manifiesto ante posibles donantes, tomadores de decisión y otros actores interesados, el hecho de que la planificación para el establecimiento de la red ha sido llevada a cabo de manera cuidadosa.

El mágico número “siete”

Sugerimos el número “siete” varias veces en esta guía. En esencia, es simplemente una pista práctica basada en la experiencia y una buena regla general para estructurar planes de proyecto, actividades, listas de cotejo o presentaciones.

Para una explicación más detallada sobre el particular tema recomendamos leer el clásico documento de George Miller ‘The Magical Number Seven, Plus or Minus Two’ (El mágico número siete, más dos o menos dos) publicado en 1956. Miller descubrió que la mayoría de las personas encontraban dificultad en manejar más de siete (mas dos o menos dos) unidades de información.

Análisis de riesgos

Establecer una red es un proyecto arriesgado que en muchos casos puede terminar fracasando. Por ello, la Propuesta de Red debe reflejar también los riesgos implícitos que conllevaría el establecimiento y posterior gestión de la red, tales como: la desintegración del Equipo Central, falta de fondos, desmotivación o incluso que se esté formando una red similar.

Una manera práctica de evaluar los riesgos es hacer un simple *análisis de sensibilidad* que incluya tres escenarios o marcos hipotéticos.

- En el mejor escenario: se debe demostrar lo que puede lograrse en caso de que se concreten las oportunidades y se cumplan las expectativas.
- En el escenario normal: se debe describir el desarrollo esperado de la red en circunstancias normales.
- En el peor escenario: se debe demostrar lo que podría ocurrir en caso de que sus peores pesadillas se vuelvan realidad - que no se cumplan ni siquiera las expectativas básicas, donde no hayan falta de fondos, que las personas no cumplan con sus promesas o que alguien le robe su idea y no quiera trabajar con usted.

Con base en estos escenarios, la Propuesta de Red deberá demostrar cómo usted planea manejar estos riesgos.

Financiamiento

Lo último en orden pero no en importancia, es que la propuesta debe exponer claramente cómo se va a financiar la red. Este plan financiero servirá además como un análisis final de la realidad y podrá aclarar lo que es factible o no.

En primer lugar, se deben calcular los *recursos financieros necesarios* para la gestión de la red. En general, todas las redes precisan de fondos mínimos para solventar la secretaría ejecutiva, la infraestructura, portales Internet o banco de datos, servicios y actividades esenciales, tales como reuniones periódicas o talleres. Asimismo, se precisará de fondos para proyectos o programas específicos realizados por la red y sus miembros.

En segundo lugar, la propuesta debe presentar las *fuentes de financiamiento*, estableciendo montos de contribución por donante. Se deberá analizar como se cubrirán los gastos a través de: los aportes en especie, provenientes de los miembros, las cuotas de membresía o a través del apoyo brindado por donantes públicos o privados.

Los fondos necesarios y las fuentes de financiación deberán estar resumidos en el plan financiero para demostrar cómo la red pretende financiar sus servicios y actividades durante un período de tiempo inicial, de aproximadamente cinco años.

Lista de cotejo 2 – Elementos básicos de una Propuesta de Red

- ☐ Resumen ejecutivo
- ☐ El Diseño de la Red: meta, objetivos, actividades e impacto
- ☐ Equipo Central
- ☐ Organización
- ☐ Cronograma
- ☐ Análisis de riesgos
- ☐ Financiamiento

3.2.2. Elaboración

Generalmente, la redacción del documento de propuesta final será la parte que menos tiempo consuma en todo el proceso de elaboración de la Propuesta de Red. Mayor importancia y esfuerzos deberán emplearse en recolectar la información necesaria y establecer relaciones con posibles miembros, donantes, tomadores de decisión y otros actores interesados.

Fortaleciendo al Equipo Central

Un paso sumamente importante que no debe descuidarse es *desarrollar y fortalecer al Equipo Central* para poder trabajar de manera efectiva y eficiente. Al comienzo, vale la pena dejar tiempo suficiente y dar la oportunidad para socializar y conocerse mutuamente. Organice una reunión en un lugar agradable durante el fin de semana o programe almuerzos o cenas. Además, dedique un tiempo para discutir la forma de trabajo conjunto, así como las expectativas y limitaciones del caso. ¡El tiempo que se dedique a establecer un Equipo Central dinámico será una buena inversión! El Equipo Central deberá convertirse en su pilar de confianza para poder afrontar las situaciones difíciles que sin duda alguna se presentarán durante el establecimiento de la red.

Aprendiendo de los demás

Recuerde que usted no será la primera persona que establezca una red por lo que es recomendable que trate de *aprender de los demás*. El modo más efectivo de aprender es hacer que su Equipo Central visite la secretaría ejecutiva o a los miembros de otras redes. En la mayoría de los casos, éstos se sentirán felices de compartir los retos que hayan enfrentado, de discutir cómo superaron los problemas y de brindar valiosos consejos y datos útiles. Otras redes también pueden servir de modelo en términos de organización y le ayudarán a encontrar la estructura adecuada para la suya. La mayoría de las redes ofrecen un gran caudal de información por Internet respecto de sus visiones, misiones, metas, objetivos, estructuras de gestión, fuentes de financiación y otros temas. No deje de aprovechar la riqueza de esta información.

Estableciendo relaciones con posibles miembros

Mientras se están pincelando los detalles de la Propuesta de Red, el Equipo Central debe comenzar a establecer *relaciones con posibles miembros de la red*. Estos contactos son importantes ya que le ayudarán a enterarse de cuáles son las necesidades de posibles miembros de la red y el interés que los motivó a querer sumarse a ella. Además, los miembros potenciales son una valiosa fuente de ideas y de apoyo para establecer relaciones con tomadores de decisión. Con estos contactos se estarán sentando las bases para una futura afiliación.

Entrando en contacto con actores interesados y tomadores de decisión

Mientras que usted prepara la propuesta, entre en contacto con *actores interesados* y tomadores de decisión que puedan apoyar la red, abrirle puertas a otras personas u organizaciones o incluso proveer fondos. Los tomadores de decisión a contactar pueden ser miembros de instituciones públicas, organizaciones bilaterales y multilaterales de desarrollo, ONG, instituciones de investigación e incluso de empresas privadas interesadas en el campo temático de la red. Estos contactos podrán ayudarle a profundizar los argumentos planteados en la propuesta y podrán ayudar a abrir puertas para futuros contactos. Elabore un mapa de actores para tener una visión panorámica de los mismos y sus relaciones entre ellos y para con la red ([🔗 sección 6.5.2](#)).

Comprendiendo a los posibles donantes (públicos o privados)

Quizás tenga usted la suerte de poder financiar las actividades de su red a través de contribuciones en especie de los miembros o de las cuotas de membresía. Caso contrario, se precisará de apoyo financiero adicional de donantes públicos o privados, por ejemplo, de gobiernos locales o regionales, otras organizaciones gubernamentales, fundaciones, o empresas privadas.

Trate de entender cuáles son las prioridades de sus posibles donantes y el *valor agregado* que representaría la red para ellos. Se debe tener presente de que a ellos les llega diariamente un sinnúmero de solicitudes de financiamiento. Por ello, usted tendrá que convencerlos de los benefi-

cios de la red. Trate de ser flexible, pero mantenga sus ideas y principios básicos. Las instancias públicas o privadas tienen su propio sistema de financiación, plazos y otra serie de requisitos. Por consiguiente, la *propuesta de financiación debe ajustarse* a las diferentes especificaciones sin perder de vista los objetivos de la red.

Lista de cotejo 3 – Elaboración de la Propuesta de Red

- ☐ Establezca y desarrolle un Equipo Central sólido.
- ☐ Aprenda de los demás.
- ☐ Establezca relaciones con posibles miembros, tomadores de decisión y otros actores interesados.
- ☐ Adecue la propuesta según la demanda de posibles donantes, sean públicos o privados, manteniendo siempre los objetivos de la red.

3.3 Estableciendo la red

¿Ha obtenido usted suficientes recursos para financiar las actividades de la futura red? ¡Felicitaciones! Esto merece una celebración con el Equipo Central. Ahora ha llegado el momento de poner en marcha las ideas postuladas en la propuesta.

Aprovechando el entusiasmo inicial

La promesa de recursos suficientes para establecer la red le darán a usted y a su Equipo Central un gran impulso inicial. No espere demasiado para iniciar las actividades y *utilice el entusiasmo y la motivación* para establecer de inmediato la red. No se olvide de que no sólo usted, sino los potenciales miembros, donantes, socios y otros actores interesados también tendrán grandes expectativas al comienzo. Siendo así, manténgalos siempre informados sobre el avance del proyecto.

Organizando un taller de inauguración

Una buena idea para el establecimiento de una red es de realizar un taller de inauguración ([sección 6.2](#)) reuniendo no sólo a su Equipo Cen-

tral, sino también a posibles miembros, actores interesados y donantes. Los objetivos de este evento serán presentar el Diseño de la Red y establecer un espíritu de comunión dentro de ella. Al mismo tiempo, ésta será una buena oportunidad para aprender más sobre las expectativas de los miembros, recibir retroalimentación, ver cuáles pueden ser las posibles contribuciones y atribuciones de los miembros y discutir ideas centrales. El taller deberá servir también para establecer una visión, misión y metas comunes.

Comunicar, comunicar, comunicar

¡El éxito de la fase inicial está basado en la *comunicación, comunicación y más comunicación!* La comunicación deberá ser proactiva y constante. Es entonces, recomendable, entrar en contacto regular con todos los actores importantes, uno a uno. En particular, durante la fase inicial, las personas quieren estar al tanto del desarrollo de la red. Habrá que responder a muchas preguntas, aclarar malos entendidos y manejar expectativas. Trate de contestar sus e-mails tan pronto le sea posible – si puede en un par de días o antes. Si no puede responder alguna pregunta de inmediato, hágalo saber e informe aproximadamente cuándo podrá responder la pregunta. Mientras usted practique una forma de comunicación confiable y coherente, podrá rápidamente establecer relaciones de confianza entre los miembros de la red. Prepare material de información rápido y sencillo, como panfletos o boletines

Comenzando con algunas actividades concretas

Hay mucha energía y expectativas durante la fase inicial. Aprovechélas, *comience desde ya con una o dos actividades concretas* o pequeños proyectos para mostrar que la red está en verdad haciendo algo que satisface las necesidades de sus miembros ([sección 7.1](#)). Aunque sean mínimas, estas actividades iniciales, le ayudarán a focalizar y aclarar el Diseño de la Red. De igual forma, le ayudarán a fortalecer la comunidad de la red. En este caso, nada funciona mejor que proyectos planificados y ejecutados mancomunadamente.

En la fase inicial se debe establecer un plan *a mediano plazo* para definir los principales campos de acción y los programas que la red va a lanzar

en los próximos tres a cinco años. Asigne responsabilidades claras y fechas límite para cada actividad a desarrollar.

Funcionamiento operativo

Finalmente se debe tratar de *iniciar las funciones* tan pronto sea posible. Las actividades más importantes a desarrollar son las siguientes:

- Conformación de la estructura de gestión (🔗 [sección 5.2](#))
 - directorio, presidente, comités
 - organización de los miembros
- Establecimiento de servicios de apoyo (🔗 [sección 5.2](#))
 - ubicación de la secretaría ejecutiva
 - organización de la secretaría ejecutiva
- Desarrollo del marco reglamentario necesario (🔗 [sección 5.2](#))
 - registro legal de la red en caso necesario
 - definición de las directrices de la red
 - definición de los derechos de autor
- Promoción y difusión (🔗 [sección 6.3](#))
 - definición de un logotipo y elaboración de material promocional
 - creación de un portal Internet (🔗 [sección 5.2.6](#))
 - desarrollo de las bases para la membresía

Lista de cotejo 4 – Estableciendo la red

- ☐ Aproveche el entusiasmo inicial.
- ☐ Organice un evento o taller de inauguración.
- ☐ CCC: Comunicar, comunicar y comunicar.
- ☐ Comience con algunas actividades concretas.
- ☐ Establezca un plan a mediano plazo.
- ☐ Comience las funciones operativas.

4 Participación de los Tomadores de Decisión

Las redes formales buscan efectuar cambios o lograr un impacto en un campo específico. Los tomadores de decisión en el terreno de la administración pública y la política, las agencias de desarrollo y organizaciones internacionales, las empresas y la sociedad civil jugarán, por ende, un rol crucial dentro de las redes, ya que poseen el poder de toma de decisiones para influir sobre la agenda política y su implementación.



Esta sección describe quiénes son los tomadores de decisión, cómo trabajan, cuáles son los pro y los contra respecto de su participación, la manera de aproximarse a ellos y cómo mantener las relaciones con ellos.

4.1 Redes y Tomadores de Decisión

Los tomadores de decisión pueden encontrarse en cualquier tipo de organización e institución. Para hacerlos participar, usted debe enterarse cómo trabajan y se organizan, inclusive algunas veces su plantel de apoyo puede colaborar con la red y facilitar su desarrollo.

4.1.1 Los Tomadores de Decisión

Por lo general, los tomadores de decisión son *personas que trabajan en organizaciones a nivel ejecutivo* con la potestad de tomar decisiones en su campo de competencia. Algunos ejemplos de tomadores de decisión son los Directores, Gerentes, Secretarios Ejecutivos, Directores Ejecutivos, Secretarios Generales u otros funcionarios de poder en grandes organizaciones.

Dependiendo del cargo y función, los gerentes *a nivel operativo y los especialistas técnicos* pueden ser importantes tomadores de decisión. Ellos tienen el poder de incidencia en decisiones políticas, sugieren campos de acción y, en particular, abren posibilidades para negociaciones políticas durante la toma de decisiones.

4.1.2 Comprendiendo a los tomadores de decisión

Para garantizar la participación de los tomadores de decisión se deberá conocer su ambiente de trabajo y sus actividades cotidianas.

Agendas ocupadas

El trabajo diario de los tomadores de decisión incluye: reuniones constantes, reuniones informales, comentarios de orden político, la toma o no de decisiones, la búsqueda de apoyo para ciertas iniciativas, u otras acciones orientadas a mantener el poder en sus manos. Por lo tanto, podrá ser difícil acceder a ellos y hacer una cita.

Influencia y poder

Los tomadores de decisión tienen poder e influencia. Al mismo tiempo, están limitados para tomar decisiones independientemente, pues están involucrados en una densa red de relaciones y dependencias y están expuestos a luchas de poder. Sus superiores y otros actores que los rodean tratan de imponer sus ideas e influir sobre los tomadores de decisión. Por su parte, éstos querrán mostrar los resultados alcanzados gracias a su gestión para asegurar su posición.

Flujo de información selectiva

En general, los tomadores de decisión tienen un excelente acceso a la información, la misma que utilizan *estratégicamente*: transmiten o retienen información de manera selectiva según sus propios intereses.

Además, las fuentes de información de los tomadores de decisión, tales como opositores, grupos de interés, superiores o su equipo pueden filtrar o retener información estratégica. Es decir, entonces, que los tomadores de decisión suelen recibir *información filtrada*. Otra manera en que algunos opositores influyen en los tomadores de decisión es creando dudas sobre la validez y confiabilidad de la información.

Asimismo, los tomadores de decisión suelen sufrir una *sobrecarga de información*. Como la mayor parte de los tomadores de decisión son “generalistas” en vez de especialistas técnicos, les resulta difícil seleccionar información importante y evaluar la calidad de dicha información. Por ello tienen que recurrir a su plantel técnico.

4.1.3 Importancia del equipo de apoyo

El equipo de apoyo, los profesionales jóvenes y los oficiales de sección son importantes cuando se trata de persuadir a los tomadores de decisión para que apoyen a la red. Ellos son los que manejan y filtran la información, dan retroalimentación y preparan disertaciones e informes para los tomadores de decisión. También están al tanto de las actividades de los tomadores de decisión, de sus fortalezas y debilidades, así como de la mejor manera de aproximarse de ellos.

Las redes deben emprender esfuerzos para establecer buenas relaciones con estas importantes “puertas de acceso” a los tomadores de decisión y deben incluirlos activamente en su accionar. Es importante considerar, sin embargo, que estos funcionarios muchas veces están sobrecargados de trabajo, dado que están involucrados activamente en el torbellino de actividades de los tomadores de decisión.

4.2 Precondiciones e incentivos

Para lograr que los tomadores de decisión se involucren en una red, es necesario que ambas partes hagan el esfuerzo. En primer lugar, dado que éstos tratan de incidir en las políticas públicas, las redes tienen que ser atractivas e interesantes para ellos. En segundo lugar, los tomadores de decisión necesitan de la red para acceder a mayor información pero quizás cuenten con escasos recursos, de tiempo y fondos, para que su participación sea del todo provechosa.

4.2.1 Precondiciones

Una buena gestión, transparencia y confianza son las características más importantes que hacen que la red sea atractiva para los tomadores de decisión.

Buena gestión

Una buena gestión no sólo es importante para el éxito de la red, sino que también es una gran prioridad para los tomadores de decisión y sus colaboradores. Ellos serán parte de redes que tengan una gestión profesionalizada y un equipo comprometido (→ secciones 5 y 6).

Transparencia

La transparencia de las redes es una precondición importante para convencer a los tomadores de decisión a ser parte en las mismas. Éstos deben tener la posibilidad de comprender rápidamente la visión, misión y metas de la red. También querrán saber cómo está organizada, quién participa, quién ejerce influencia y quién financia sus actividades.

Confianza

La confianza es el combustible fundamental para el trabajo en red y el intercambio de conocimientos. Los tomadores de decisión estarán dispuestos a participar en redes que les infundan confianza. Por ello, usted deberá tratar de entablar relaciones de confianza con los tomadores de decisión. Una organización transparente, una gestión efectiva y comunicaciones confiables y coherentes serán los pilares para lograrlo.

Una manera efectiva de fortalecer los lazos de confianza es involucrando a personalidades de reconocido prestigio que compartan la misión de la red. Como Miembros Honorarios o como Miembros de un Comité de Patrocinadores, estas personalidades no estarán directamente involucradas en las actividades cotidianas de la red, pero su reputación habrá de contribuir a aumentar el prestigio de la misma.

4.2.2 Incentivos

¿Qué motiva a los tomadores de decisión a participar en redes? Primeramente, es importante comprender que los tomadores de decisión participan en las redes de diferentes maneras. En segundo término, éstos en su mayoría – o sus funcionarios designados – solo serán parte en una red siempre y cuando obtengan algún beneficio personal. Tercero, los tomadores de decisión y sus planteles también necesitan recursos, de tiempo y fondos, para participar en las redes, por ejemplo, para participar en foros de discusión virtuales o asistiendo a conferencias.

Diferentes grados de participación

Los tomadores de decisión se comprometen con las redes de diferentes maneras. A menudo, carecen de tiempo suficiente para participar directamente en actividades. Tampoco desean exponerse, ya que sus opiniones y declaraciones suelen interpretarse como expresadas en nombre de la organización para la cual trabajan o sus comentarios se ven asociados a intereses o programas políticos.

Sin embargo, los tomadores de decisión pueden mantenerse indirectamente implicados en una red siguiendo las discusiones por Internet tangencialmente, participando en talleres o conferencias de vez en cuando o siendo miembros de un consejo asesor. Por último, pero no menos

importante, pueden fomentar la participación de miembros de su equipo, enviándolos a las reuniones de la red y a los talleres o haciendo que participen en discusiones de grupo, informando y recaudando datos, facilitando discusiones o incluso administrando la secretaría de la red.

Beneficios de la participación en una red

El incentivo más contundente para que los tomadores de decisión dediquen parte de su tiempo a redes o asignen funcionarios para que lo hagan, es el *valor agregado* que podrá derivarse de esta participación. Algunos podrán participar en redes por motivos altruistas o sencillamente por puro interés personal, pero en general, solo intervendrán en una red si pueden percibir algún provecho.

Para involucrar a los tomadores de decisión, se debe tratar de identificar *aspectos en común* entre los objetivos de la red y los objetivos de los tomadores de decisión y, como punto de partida, se podrán considerar aquellas que sean comunes para ambos. .

Los tomadores de decisión con amplia experiencia saben que establecer una red y obtener ganancias sobre esta inversión *lleva algún tiempo*. Pese a ello, se les debe recordar esta situación regularmente y explicarles el motivo.

Los beneficios más importantes que las redes tienden a ofrecer a los tomadores de decisión son el acceso a la información y al conocimiento, el incremento de la red personal y el establecimiento de alianzas. Otros beneficios también son evidentes aunque no siempre sean mencionados.

Obteniendo acceso a la información y al conocimiento

Uno de los principales incentivos brindados por las redes es el acceso a información, conocimiento y a nuevas ideas que pueden ser valederas para el trabajo de los tomadores de decisión. De esta manera, las redes juegan un rol importante, pues recogen, filtran, validan, crean acceso y diseminan información de buena calidad a los tomadores de decisión.

Lista de cotejo 5 – Información de interés para los tomadores de decisión

- ☐ Datos técnicos, información y conocimiento.
- ☐ Experiencias y buenas prácticas.
- ☐ Noticias e información sobre eventos, talleres y conferencias.
- ☐ Información sobre miembros de la red y especialistas.
- ☐ Servicios de la red.
- ☐ Actividades y proyectos en marcha.
- ☐ Información sobre lo que otros hacen y piensan.

Los tomadores de decisión reciben información de distintas fuentes. La información técnica la obtiene principalmente del equipo técnico. Información menos concreta, como: datos sobre lo que otros hacen o piensan, nuevas ideas y opciones alternativas para una actividad, será recolectada durante talleres o conferencias.

Extendiendo la red personal

Muchos tomadores de decisión desean participar en una red pues esto les brinda una oportunidad singular de poder conocer a personas y extender su red personal. Las buenas relaciones entre compañeros de trabajo dentro de una organización, así como con otros profesionales, amigos y parientes, están entre los recursos de mayor valía para un trabajo en red efectivo y eficiente.

En particular, reuniones periódicas o la participación en talleres y conferencias organizadas por redes son una excelente oportunidad para que los tomadores de decisión puedan fortalecer y fomentar sus redes personales. Al mismo tiempo, estos eventos son una buena ocasión para que tanto los gestores de redes como los miembros de las mismas entren en contacto directo con los tomadores de decisión.

Establecimiento de alianzas

Las redes son catalizadoras para fortalecer y mantener las redes personales. Son también un medio singular e informal de colaborar o establecer alianzas con otras organizaciones gubernamentales locales o regionales, con empresas privadas, ONG y con el mundo académico. Gracias a la red, los tomadores de decisión de instituciones gubernamentales podrán encontrar una plataforma para interactuar con agencias de cooperación externa, de una manera más informal que en ambientes más estructurados.

Logrando el poder de persuasión

El acceso a información y conocimiento validados a través de las redes empodera a los tomadores de decisión permitiéndoles trabajar hacia el logro de sus metas. Una red puede proporcionarles los argumentos necesarios en discusiones políticas. Si pueden afirmar que su opinión no es sólo de ellos sino que la comparten con los socios de la red, su razonamiento tendrá mucho más peso y poder de persuasión.

Los tomadores de decisión están siempre en busca de evidencia y *argumentos para justificar sus decisiones y acciones* a otros actores interesados. Al participar en redes, los tomadores de decisión se enteran de lo que otros están haciendo, su modo de pensar y las percepciones que tienen, esto les ayuda a diseñar sus estrategias de comunicación. Ellos tienen la oportunidad de justificar sus propias acciones, citando las inversiones que socios de la red están haciendo o señalando los estándares desarrollados por la red. El efecto es bien conocido: muchas personas están dispuestas a aceptar algo siempre y cuando cuente con el respaldo de otros.

Involucrándose pero manteniendo la independencia

En muchas redes no hay membresía formal o las obligaciones e implicaciones formales de los miembros están limitadas. Esta situación es ventajosa para los tomadores de decisión ya que pueden participar en una red sin perder su independencia. Las redes no representan una amenaza para las organizaciones tradicionales más jerárquicas y estructuradas a las que ellos generalmente pertenecen. Sin embargo, esta

independencia también significa que las decisiones tomadas conjuntamente por los miembros de la red no son vinculantes para los tomadores de decisión a menos que estén plasmadas en un acuerdo formal.

Probando soluciones novedosas e innovadoras

Las redes ofrecen a los tomadores de decisión una plataforma informal para discutir ideas o iniciativas novedosas. De este modo, las redes pueden servir como espacios de prueba, donde se validen algunas acciones antes de que los tomadores de decisión las expresen públicamente.

Los grupos de discusión virtual son un método eficaz para obtener retroalimentación de colegas de manera informal y a corto plazo. Sin embargo, es aconsejable validar ideas más delicadas o sensibles en conversaciones informales durante reuniones o talleres o en reuniones privadas.

Multiplicadores de recursos

Los tomadores de decisión dependen de sus organizaciones y de sus recursos financieros y personales, sean éstos escasos o no. Las redes pueden actuar como multiplicadores ya que pueden ayudar a canalizar recursos de diferentes socios para generar soluciones comunes o lanzar iniciativas o proyectos conjuntos.

Comparando el rendimiento (Benchmarking)

Resulta muy difícil para los tomadores de decisión saber cuán bueno es el desempeño de su organización y cuán eficiente y efectivo es su trabajo. Las redes pueden ayudarlos de manera informal a comparar su trabajo con el de terceros y ver si sus esfuerzos son percibidos por otros. Esta comparación de rendimiento informal proporciona pistas a los tomadores de decisión sobre las mejoras necesarias para su gestión.

Incrementado prestigio

Al formar parte de una red, los tomadores de decisión pueden incrementar su prestigio. Tal será el caso, si una red goza de buena reputación.

Beneficios personales

Al participar en una red, los tomadores de decisión recibirán beneficios personales que no necesariamente estén vinculados a su trabajo. Por ejemplo, pueden disfrutar de un ambiente atractivo en el cual se lleve a cabo una conferencia o taller. Las conferencias que se hacen en lugares atractivos, generalmente son las más concurridas. Las reuniones de la red y los eventos también sirven de descanso de la rutina diaria.

Estos beneficios personales motivan no sólo a los tomadores de decisión, sino a todos los miembros de la red. Será importante entonces, crear una atmósfera laboral positiva, ya que este elemento es parte importante del trabajo en red y esto jamás se debe perder de vista.

Lista de cotejo 6 – Beneficios que buscan los tomadores de decisión de una red

- ☐ Los beneficios más importantes.
- ☐ Acceso a información y conocimiento.
- ☐ Ampliación de sus redes personales.
- ☐ Establecimiento de alianzas.

Otros beneficios

- ☐ Poder de persuasión.
- ☐ Participación con independencia.
- ☐ Laboratorio de nuevas ideas y soluciones innovadoras.
- ☐ Multiplicador de recursos.
- ☐ Comparaciones de rendimiento.
- ☐ Prestigio personal incrementado.
- ☐ Beneficios personales.

4.2.3 Recursos para la participación

Los tomadores de decisión no sólo cuentan con los beneficios concretos de su participación en redes, sino que además precisan de tiempo y fondos para poder participar, pero generalmente, ambos recursos escasean. Ellos participarán siempre y cuando consideren que la red tiene prioridad sobre otros compromisos, lo que significa que tendrán que estar totalmente convencidos de los beneficios de la red.

Dependiendo del país y la situación, algunas organizaciones no cuentan con fondos para fomentar la participación de los tomadores de decisión en actividades de las redes. En algunos países, continúa siendo difícil contar con los fondos necesarios para usar la Internet o asistir a reuniones, talleres y conferencias. Por ende, las redes tendrán que cubrir, por lo menos en parte, los gastos necesarios para garantizar la participación de los tomadores de decisión.

4.3 Involucrando a los tomadores de decisión

El involucrar a los tomadores de decisión en redes exige relaciones personales basadas en una comprensión recíproca de las preferencias de los otros. Una vez establecidas las relaciones de confianza, habrá que alimentarlas continuamente.

4.3.1 Iniciando relaciones con los tomadores de decisión

El involucrar a tomadores de decisión en una red es una elección estratégica. Antes de iniciar relaciones con los tomadores de decisión, se debe pensar claramente que es lo que se busca con esta relación. Los tomadores de decisión pueden proveerle fondos para su red, actuar como ventana de oportunidades, dar consejos temáticos o contribuir con su nombre al prestigio de la red.

Para establecer contacto con tomadores de decisión no confíe en el envío de un sencillo e-mail pues no suele funcionar, ya que ellos reciben correos electrónicos todos los días y seleccionan los que van a leer y responder. Tampoco se sentirán inclinados a contestar a alguien que no conozcan. La mejor aproximación es contactarlos a través de una carta gentil y formal y luego hacer una llamada de seguimiento.

También se les puede abordar informalmente durante *talleres o conferencias*. A veces es mejor hacerlo a través de un *mensajero o intermediario*, alguien que conozca al tomador de decisión y que pueda servir de “puerta de entrada”. Finalmente, el *equipo de apoyo* de los tomadores de decisión puede ser el trampolín que usted necesita.

Primera reunión

Una vez que se haya establecido el contacto y se haya confirmado que el tomador de decisión está dispuesto a recibirlo, una reunión cara a cara es el paso recomendado a seguir, si fuese posible con presencia del mensajero - la persona que ha servido de contacto inicial -. En la primera reunión deben estar presentes – y presentarse - los principales representantes de la red. Deberán explicar la misión de la red, así como sus objetivos, actividades y servicios.

La primera reunión debe servir para estudiar con detenimiento los intereses y necesidades de los tomadores de decisión, expresar argumentos convincentes respecto de su participación y poner de manifiesto el *valor agregado* de la red.

Finalmente, se deberán brindar algunos ejemplos prácticos de posibles formas de participación; por ejemplo: como miembro del consejo o directorio, en un comité de patrocinadores o asesores, entre otros. Sin embargo, el tomador de decisión puede preferir que parte de su plantel administrativo o de apoyo participe activamente en la red.

Planifique un cuidadoso seguimiento

Transcurrida la reunión, se debe planificar el seguimiento de la misma con mucho cuidado. Decida sobre el modo de involucrar al tomador de decisión. Resuma en documentos breves, las discusiones llevadas a cabo, anote los puntos de concordancia y sugiera pasos a dar como ser, una segunda reunión o la participación en un taller. Remita estos documentos al tomador de decisión acompañados por una simpática misiva.

Como suele suceder, el primer paso será el más difícil de todos: el lograr que un tomador de decisión forme parte de la red. Este será un verdadero desafío, pero, a medida que otros se inscriban, el principio de la bola de nieve se pondrá en acción, allanándole el camino y logrando la adhesión de otros más.

Lista de cotejo 7 – Estableciendo relaciones con tomadores de decisión

- ☐ Sepa qué tipo de contribución o beneficios para la red desea obtener de los tomadores de decisión.
- ☐ Establezca contacto con el tomador de decisión considerando los requisitos formales del caso a través de:
 - Una carta formal,
 - Contacto informal durante un taller o conferencia,
 - Un mensajero o intermediario que conozca al tomador de decisión y que esté dispuesto a presentárselo, o
 - Contacto con el equipo de apoyo del tomador de decisión que pueda actuar como una puerta de entrada.
- ☐ Organice la primera reunión con el tomador de decisión.
- ☐ Planifique cuidadosamente el seguimiento.

4.3.2. Manteniendo relaciones

Las relaciones con los tomadores de decisión deben *cultivarse continuamente*, para que éstos desarrollen un sentimiento de propiedad respecto de la misión y actividades de la red. Las relaciones bien gestionadas con tomadores de decisión aseguran el respaldo institucional necesario, proveen acceso a relaciones adicionales y una base más amplia de financiación, ayudando así a alcanzar las metas de la red. Por lo tanto, amerita que las redes gestionen sus relaciones con los tomadores de decisión de manera sistemática y coordinada. Los siete principios siguientes son fundamentales para mantener buenas relaciones con los tomadores de decisión:

Comprendiendo a los tomadores de decisión

El mantener buenas relaciones con los tomadores de decisión exige una comprensión profunda de su comportamiento, intereses, necesidades, prioridades y su disponibilidad de tiempo y recursos. Las re-

des deben aproximarse a los tomadores de decisión con la *actitud de un aprendiz*, facilitando el diálogo, tratando de identificar sus necesidades y desarrollando servicios personalizados que sirvan de valor agregado para los tomadores de decisión. A menudo será más apropiado preparar un breve compendio de políticas públicas relacionadas al tema de interés de la red, en vez de un extenso informe que puede terminar en un estante. Recuerde que las agendas políticas y las alianzas cambian constantemente y que usted deberá estar atento a estas situaciones.

Incluyendo a los tomadores de decisión en los procesos

Los tomadores de decisión estarán más proclives a apropiarse de la red si sienten que forman parte de los procesos de toma de decisiones y que sus ideas y sugerencias son apreciadas y tomadas en cuenta con seriedad. Por lo tanto, usted debe *estimularlos a que hagan comentarios y den sugerencias*, lo cual puede efectuarse de manera consultiva, incorporándolos a un grupo de trabajo o a un consejo asesor, o incluso pidiéndoles que sugieran grupos de trabajo u otras actividades para temas específicos. Aunque los tomadores de decisión no respondan – y esto puede suceder – al menos se les debe hacer llegar los documentos e informes.

Las redes formales exitosas generan cambios dentro de un sector o región, lo que puede venir acompañado de cierta inseguridad para los miembros y otros. Las relaciones de poder cambian y algunos actores pueden salir perdiendo y otros ganando. Estos *cambios generalmente acarrearán miedo y resistencia*. En muy pocos casos las redes logran crear una situación en la que todas las partes implicadas ganen y se beneficien con los cambios. Al incluir a los tomadores de decisión en dichos procesos de cambio desde el comienzo, se puede hacer que disminuya la posibilidad de roce entre actores involucrados en la red.

El equipo de apoyo u oficiales de sección relacionados con los tomadores de decisión son muy importantes para garantizar la participación de los tomadores de decisión. En algunos casos será aconsejable establecer un acuerdo general de colaboración con el tomador de decisión y definir el modo de cooperación para luego concretar los pasos a seguir con el equipo de apoyo u oficiales de sección. Sin embargo, en este

caso, será importante asegurarse que el tomador de decisión esté al día con la información sobre la red.

Manteniendo las cosas breves y simples

Los tomadores de decisión suelen ser “generalistas” y carecen de un conocimiento técnico detallado. Evite la jerga técnica y los informes extensos. E-mails, cartas y documentos deben ser redactados en un estilo apropiado: un lenguaje sencillo y sucinto evitando abreviaciones y expresiones técnicas para que su lectura sea placentera.

Facilitando activamente las conversaciones

La comunicación sólida y clara al interior de la red y en los grupos virtuales de discusión precisa de una facilitación hábil, activa y dedicada ([sección 8.3](#)). De lo contrario, las discusiones podrán volverse desestructuradas, repetitivas y confusas o pueden interrumpirse del todo. Aunque los tomadores de decisión no contribuyan activamente en las discusiones virtuales de grupo, podrán seguirlas indirectamente y el modo como se faciliten dichas discusiones habrá de influir sobre la impresión que éstos tengan de la red.

Contactando regularmente a los tomadores de decisión

Para mantener una relación confiable usted debe reunirse personalmente con los tomadores de decisión una o dos veces al año, ya que de lo contrario la relación tenderá a debilitarse y tarde o temprano fenecerá. Estos contactos regulares implicarán tiempo y recursos para la red, pero son indispensables.

Las reuniones con tomadores de decisión resultan más exitosas cuando se preparan profesionalmente y con antelación ([sección 6.2](#)). Antes de cada reunión, será importante recabar la información necesaria, poner por escrito los objetivos que se desea alcanzar y anotar los temas que deben ser abordados. También, será necesario, llevar a la reunión suficiente material informativo y atenerse a un cronograma. Si se tiene previamente una idea clara sobre como se desarrollará la reunión, más fácil resultará alcanzar sus objetivos durante la misma.

Antes y después de las reuniones, mantenga a los tomadores de decisión al tanto de los avances de la red, a través de boletines electrónicos o informes escritos, incluso e-mails enviados ocasionalmente pueden ser de utilidad.

Reservando suficiente tiempo y dando lugar a la socialización

Una relación será mucho más duradera si se trata no solamente de intercambios técnicos, si no también tiene una connotación personal. Las redes, por lo tanto, deben establecer y alimentar relaciones personales con tomadores de decisión. Es esencial dejar tiempo y espacio suficiente durante reuniones, talleres o conferencias para reuniones y socialización informal. Los almuerzos en grupo, las cenas, las reuniones o talleres de más de un día, que permitan a los participantes reunirse informalmente en la noche, constituyen buenas oportunidades para socializar. Por otro lado, a los tomadores de decisión les place recibir cartas de agradecimiento, tarjetas de cumpleaños, palabras de reconocimiento durante conferencias o que se les mencione en informes anuales.

Creando espacios privados

Para mantener y cultivar relaciones con y entre tomadores de decisión, se pueden además crear *espacios privados* que tengan dos objetivos: compartir y desarrollar ideas que puedan ser sensibles y aprender de errores o fallas cometidas sin necesidad de exponerlas públicamente. Este es un medio práctico de lidiar con el entorno en el cual viven los tomadores de decisión, especialmente tratando los temas delicados, ya que los tomadores de decisión deben sopesar cada palabra que dicen. De igual manera sucede con las ideas novedosas, hay que cuidarlas y protegerlas para que puedan florecer. En la mayoría de los casos, *las ideas novedosas y las iniciativas innovadoras* no surgen de la nada sino que siguen un proceso específico. Primero, las ideas novedosas son normalmente mencionadas en conversaciones informales. En caso que produzcan una reacción positiva, un pequeño grupo de personas interesadas realizará reuniones privadas para formular las estrategias iniciales. El próximo paso estará conformado por el establecimiento de alianzas con socios y colaboradores. Luego, cuando la alianza se haya afianzado lo suficiente, se anunciará la idea públicamente. Las redes

pueden jugar un papel importante en este proceso creando espacios privados en los cuales los tomadores de decisión puedan intercambiar sus ideas o desarrollar nuevas en confidencialidad sin ser citados públicamente al día siguiente.

Otro motivo para crear espacios privados para los tomadores de decisión es la necesidad de aprender de fracasos o errores: una valiosa fuente de retroalimentación. Para tal efecto, se deben considerar los aspectos culturales ([sección 8.4](#)). A la mayoría de las personas les disgusta compartir experiencias negativas. En algunas culturas el admitir errores significa perder credibilidad y puede acarrear consecuencias drásticas. En otras, raramente las personas asumen responsabilidad por algún fracaso. Además, en particular, los tomadores de decisión se rehúsan a compartir fracasos o errores en público debido a la posición que ocupan.

Lista de cotejo 8 – Manteniendo relaciones con tomadores de decisión

- ☐ Comprenda a los tomadores de decisión.
- ☐ Incluya a los tomadores de decisión en los procesos.
- ☐ Mantenga las cosas breves y simples.
- ☐ Facilite activamente las conversaciones.
- ☐ Contáctese regularmente con los tomadores de decisión.
- ☐ Reserve tiempo suficiente para la socialización.
- ☐ Cree espacios privados.

5 Estructura de Gestión de las Redes

Tanto el marco estratégico como la estructura de gestión proveen a la red con un enfoque claro y una dirección. Esta sección trata sobre los elementos más importantes del marco estratégico de una red formal. Asimismo, la estructura de gestión está descrita en detalle: es decir, el nivel de regionalización, el organigrama funcional, la secretaría ejecutiva, temas jurídicos y la membresía.



Sírvase visitar mi sitio Web

5.1 Marco Estratégico

Todas las redes precisan de un marco estratégico que oriente sus actividades, que ayude a organizar a los miembros y que mantenga a la red en funcionamiento por bastante tiempo. El marco estratégico está conformado por la visión, la misión, las metas y los objetivos de la red.

Visión

La visión de la red describe los deseos, los sueños e imágenes comunes que los miembros de la red tienen respecto a una *situación ideal*.

Ejemplos

La visión del Foro Internacional para el Transporte Rural y el Desarrollo (IFRTD) es la de “mejorar el acceso y transporte de comunidades pobres en Asia, África y América Latina”.

La visión de la red Streams of Knowledge (SOK) es la de un “movimiento dinámico de centros de recursos que trabajan en pro de un mundo limpio y saludable hasta el 2025”.

La Sociedad del Conocimiento Global (GKP) tiene la visión de un “mundo con igualdad de oportunidades donde las personas puedan acceder y utilizar el conocimiento y la información para mejorar sus vidas”.

Misión

El enunciado de la misión describe sucintamente la *contribución que la red desea hacer* para que la visión se vuelva una realidad.

Ejemplos

La misión del Foro Internacional para el Transporte Rural y el Desarrollo (IFRTD) es la de “facilitar y promover la aplicación exitosa de políticas públicas, planes, mecanismos de financiamiento y tecnologías.”

La misión de la red Streams of Knowledge (SOK) es la de “movilizar una masa crítica de organizaciones enfocadas en el tema del agua y

saneamiento para acelerar y mejorar el suministro equitativo de agua y saneamiento.”

La misión de la Sociedad del Conocimiento Global (GKP) es la de “promover un amplio acceso a – y uso efectivo de – conocimiento e información como herramientas del desarrollo sostenible con equidad. Su objetivo es intercambiar información, experiencias y recursos para aprovechar el potencial de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) para mejorar las vidas, reducir la pobreza y empoderar a las personas”.

Metas

Las metas de la red describen con mayores detalles que tipo de impacto, cambios a largo plazo y efectos se desea alcanzar. No deben formularse demasiadas metas. Un máximo de cinco a siete es una regla práctica a seguir y proporcionará a la red un perfil ajustado.

Ejemplos

- La conciencia sobre la gestión integrada de cuencas hidrográficas ha aumentado y las mismas se administran de manera sostenible.
- La pesca se realiza de manera sostenible y se protegen los recursos pesqueros.
- El ingreso de los habitantes de las zonas montañosas se ha incrementado gracias a la producción profesionalizada y al mercadeo de productos artesanales.

Objetivos

Con base en las metas de la red se deberán estipular los objetivos operativos específicos definiendo qué tipo de resultado o beneficios directos desea lograr la red.

Debe hacerse una diferenciación clara entre los objetivos (lo que se desea lograr) y las actividades (lo que en efecto se estará haciendo). La formulación clara de objetivos será de ayuda para monitorear y evaluar la red sistemáticamente. Para saber más sobre las actividades relacionadas con el marco lógico, los resultados, objetivos e impactos, sugerimos leer detenidamente la [sección 6.6.1](#) que describe el monitoreo basado en resultados.

Ejemplos – Objetivos y actividades	
Objetivos/resultados	Actividades
1) Todos los socios de la red tienen acceso a información de alta calidad.	La red construye un poderoso portal en la Web. La red organiza conferencias anuales.
2) El desarrollo sostenible de las zonas montañosas será el tema central de la próxima conferencia mundial sobre sostenibilidad.	La red participa activamente en el grupo de trabajo que prepara la conferencia mundial. La red abre una convocatoria pública para la acción.
3) Los estándares para la pesca sostenible son efectivos.	Algunos socios de la red inician un proyecto común de investigación para formular estándares. Los miembros de la red participan en un grupo de trabajo internacional para establecer estándares.

Posicionamiento de la red

A medida que se va formulando la Propuesta, se obtiene información sobre redes u organizaciones similares y se define el campo en el cual se desea que la red tenga impacto. Es muy importante que el posicionamiento de la red *sea lo más específico posible*.

Para formular su misión y metas, quizás se precise analizar nuevamente el contexto. ¿Qué tipo de información y conocimiento son realmente necesarios? ¿Qué es lo que está disponible y qué es lo que otras redes están haciendo? ¿Dónde hace falta mayor conocimiento?

Los miembros de la red deben identificar además campos temáticos en los cuales tengan fortalezas específicas en comparación con otras organizaciones o redes. La interacción entre las fortalezas específicas y la demanda por ellas determinará finalmente el terreno en el cual la red habrá de trabajar. Una red que trate de abarcarlo todo no logrará hacer nada bien.

Sin embargo, esta regla práctica puede hacer que las redes se sumerjan en paradojas. Para ser efectivas tienen que centrarse en un campo específico, pero desde el comienzo los socios de la red aportarán una gran *diversidad de intereses*. Además, los tomadores de decisión, grupos interesados o colaboradores pueden tratar de presionar a la red para que se dedique a un abanico más amplio de campos temáticos o que incluyan otros temas. Algunos podrán incluso tratar de apropiarse de las redes para conducirlas hacia sus propias metas. Las redes pueden ser víctimas de una interpretación errónea del significado de conceptos tales como *sostenible*, *integrado* y *amplio*, haciendo que pierdan su enfoque claro y establezcan objetivos que sean demasiado amplios como para alcanzarlos de manera demostrable.

El encontrar el enfoque apropiado constituirá siempre un reto para las redes. Una manera práctica de lograr un enfoque mejor definido es redactar una *lista negativa* de actividades que la red *no* realizará. De igual forma existe una prueba sencilla que demuestra que la red está lo suficientemente enfocada, la cual consiste en explicar a un extraño el Diseño de la Red en unas pocas palabras. Si se puede hacer esto, significará que el mismo está bien enfocado.

5.2 Estructura de Gestión

La estructura de gestión es la espina dorsal de la red ya que determina los elementos organizativos básicos de la misma. No existe un mapa detallado para ello y la estructura de gestión debe seguir el marco estratégico de la red: ¡la estructura sigue a la estrategia!

Las redes formales internacionales requieren de sistemas de gestión que tomen en cuenta las dificultades del trabajo internacional conjunto: los miembros de la red suelen estar diseminados por todo el mundo, las distancias a recorrer para tener reuniones presenciales son extensas y,

por ende, dichas reuniones resultan costosas. De igual forma, los husos horarios son un obstáculo para las comunicaciones y las diferencias culturales -con distintos estilos de trabajo- forman parte de la red. Bajo tales circunstancias, una estructura de gestión sencilla, clara y transparente será lo más aconsejable.

5.2.1 Regionalización

Las redes formales grandes e internacionales están dispersas en varios países y regiones, o son globales. Cuando se establezca una red deberá decidirse cuál es el nivel más óptimo de centralización o descentralización. Existen dos posibilidades básicas:

- *Una red centralmente organizada* con una secretaría ejecutiva fuerte. Existen amplios vínculos entre la secretaría ejecutiva y los miembros de la red; sin embargo los vínculos entre miembros son más débiles.
- *Una red descentralizada* con subredes regionales que en conjunto forman una red global. Los vínculos dentro y entre las redes regionales son fuertes, mientras que la secretaría ejecutiva actúa básicamente como facilitadora entre las redes regionales.

Entre estas dos posibilidades básicas existen muchos tipos de híbridos de redes.

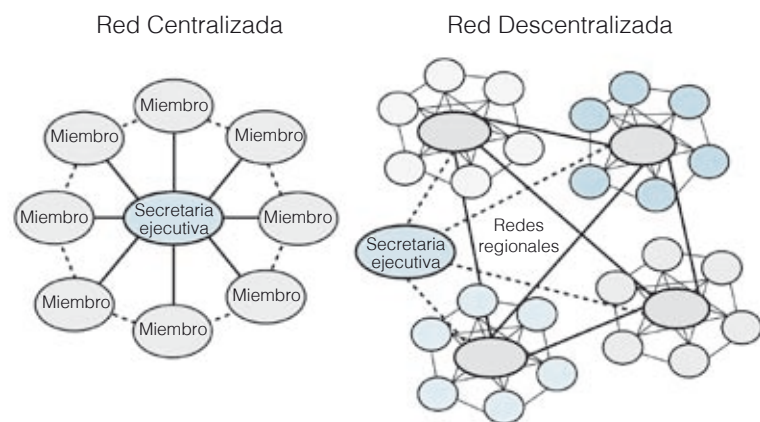


Figura 2: Redes centralizadas y descentralizadas

Si se va establecer una red, se debe considerar que cuanto más organizadas, *descentralizadas* y *regionalizadas* estén las redes, mejor responderán las necesidades de su región. Mientras que uno o dos idiomas dominan la estructura descentralizada de las redes internacionales; las redes regionales permiten una mayor diversidad, ya que pueden comunicarse y ofrecer servicios en *idiomas locales*. Los hechos demuestran que muchos miembros potenciales pueden quedar excluidos, si sólo se usa un par de idiomas internacionales en la red ([sección 8.4.1](#)).

La regionalización también es una ventaja para la recaudación de *fondos* ([sección 6.4.3](#)). Si la red está posicionada también a niveles regionales, estará más cerca de posibles financiadores públicos o privados. Además, las organizaciones bilaterales y multilaterales de desarrollo están canalizando cada vez más sus fondos hacia los países del Sur. Por lo tanto, las redes regionales tendrán un mayor acceso a tales fondos que las redes globales o internacionales.

5.2.2. Organigrama Funcional

Un organigrama funcional muestra los elementos estructurales más importantes de una red. Generalmente, una red contiene varios elementos organizativos con diferentes funciones.

Elementos organizativos	Funciones
Consejo o Comité Directivo liderado por un Presidente	Conducción estratégica de la red, control del trabajo operativo
Comité Asesor	Asesoría a la red, por ejemplo, apoya técnicamente o brinda consejos prácticos
Comité de Patrocinadores o Miembros Honorarios	Aumenta el prestigio de la red
Secretaría Ejecutiva	Coordinación y administración de la red
Miembros de redes regionales	Tareas operativas e implementación

Estos son los elementos organizativos típicos y pueden variar según las prácticas locales, preferencias de los miembros y metas de la red. La mejor manera de definir la *estructura organizativa adecuada de la red* es realizar un taller con el Equipo Central o con todos los miembros. Para poder llegar a una solución sostenible, se recomienda evaluar las diferentes alternativas primero y luego tomar decisiones con base en este análisis.

Muchas redes internacionales cuentan con un *consejo o comité directivo* formado por representantes de los miembros más importantes de las sub-redes regionales. Las funciones del consejo son: ofrecer instrucciones en términos de la gestión estratégica y aprobar los planes financieros, informes y programas operativos. El consejo estará bajo el liderazgo de un presidente al cual se le otorgará un rol representativo y estratégico.

Las redes suelen verse tentadas a ampliar el consejo, para alcanzar una extensa participación y establecer conexiones firmes con los actores interesados más relevantes. Sin embargo, no debe perderse de vista que el resultado de la constitución de un consejo tan amplio lleva a una falta de consenso, escaso tiempo para posibles reuniones conjuntas y costos de viaje muy elevados para los miembros. Además, a menudo, sólo algunos miembros del consejo terminan asistiendo a las reuniones. Esto desvaloriza al consejo y deja una sensación de frustración en todos aquellos que asistieron a las reuniones. Por lo tanto, es aconsejable mantener la membresía del consejo a un mínimo exponente.

Existe también la opción de incluir especialistas técnicos o personas de muy buena reputación en las redes. Algunas redes tienen un *comité técnico asesor* que apoya a la red en asuntos técnicos.

Para estar en contacto con un círculo importante de actores, se puede formar un *comité de patrocinadores o miembros honorarios*, constituido por personas que gocen de buena reputación y que apoyen el Diseño de la Red. Este comité no tiene atribuciones ejecutivas. La pertenencia a este comité permitirá mayor apoyo de gente reconocida y de mayor prestigio. Estos actores pueden abrir puertas para que la red pueda acceder a otras organizaciones o encuentre otras fuentes de financiación.

5.2.3 Secretaría Ejecutiva

La secretaría ejecutiva ejerce un rol central en las redes, en particular en las que son internacionales y de mayor envergadura. Es el punto focal que vincula a las diferentes ramas de la red. El papel principal de la secretaría ejecutiva es de *moderadora y facilitadora*, delegando la mayor cantidad de tareas a los miembros de la red, instándolos a tomar un rol activo y dando apoyo sólo cuando sea necesario.

Generalmente, la secretaría ejecutiva está dirigida por un *Director Ejecutivo, Secretario Ejecutivo o Director Gerente*. Este rol es fundamental para la red y su éxito o fracaso dependerá en gran medida de sus habilidades demostradas. El Secretario Ejecutivo deberá tener un conocimiento amplio sobre el campo temático de la red, los aspectos técnicos de los medios de comunicación aplicados y de los idiomas utilizados. También es importante que sea un buen moderador, que le guste escuchar y compartir, que tenga un sentido desarrollado para saber cuándo intervenir y cuándo retraerse para permitir que los otros interactúen.

Además de moderar la red, la secretaría ejecuta una serie de actividades, incluyendo las siguientes:

- Coordinación de los proyectos de la red
- Actualización de planes operativos
- Monitoreo de proyectos en marcha
- Coordinación de la promoción de la red
- Desarrollo y mantenimiento del portal Internet
- Preparación de las reuniones del consejo
- Contabilidad de la red
- Fortalecimiento de las relaciones más importantes con y entre los diferentes actores de la red

La secretaría ejecutiva de la red debe mantenerse *reducida*, con un mínimo de personal. Existen tres motivos para ello: los costos pueden mantenerse dentro de ciertos límites; los fondos para administración de la red son difíciles de garantizar ya que deberán ser parte de los gastos generales y finalmente, una secretaría ejecutiva reducida facilita la gestión. Por otro lado, si la secretaría es demasiado activa, termina desplazando a otros miembros de la red. Es importante, recordar entonces,

que en una red los miembros deben hacerse cargo de las actividades de la red y no así la Secretaría. ¡Esta es la idea básica de una red!

5.2.4 Situación jurídica

Normalmente, tan pronto una red comienza a cobrar las cuotas de membresía o a recaudar fondos, su situación jurídica se vuelve un asunto importante. Sólo tienen derecho a fondos las organizaciones legalmente constituidas. Hay dos soluciones básicas para esto.

- La red puede estar *hospedada* en una organización miembro que actúa como su representante legal.
- La red está legalmente constituida e inscrita.

Una o varias organizaciones miembro suelen hospedar a la red, siendo una práctica común que representa una manera simple y pragmática de lidiar con el tema del registro legal. Las propuestas de proyectos y programas las remiten los miembros en nombre de la red. Sin embargo, las desventajas de este método deben ser consideradas. La organización que acoge a la red puede comenzar a jugar un papel demasiado importante en ésta, trastornando el equilibrio entre sus miembros. Por otro lado, pueden surgir problemas en caso de que la organización sede cambie su estrategia o enfrente dificultades. Finalmente, la red puede perder recursos valiosos de información, tales como, banco de datos o el portal Internet, si éstos pertenecen a la organización huésped.

La otra opción, el *registro legal*, tiene más exigencias ya que la red tiene que someterse a todo el procedimiento legal que esto representa. Dependiendo de la ley del país donde se efectúe el registro, se le encasillará dentro del rubro de organizaciones sin fines de lucro, como fundación o asociación.

Antes de registrar a su red, vale la pena hacer una evaluación cuidadosa de *dónde se encuentran los financiadores públicos o privados más importantes* y cuáles son sus prioridades geográficas. Las redes situadas en países o regiones que no estén dentro del alcance de potenciales fi-

nanciadores tendrán dificultades en recibir fondos. Por este motivo algunas redes que enfrentan este reto están registradas en más de un país.

5.2.5 Directrices para redes

Todas las redes precisan de directrices que administren tanto su accionar como la colaboración entre sus miembros: aspectos rectores que establezcan valores éticos y principios; directrices operativas que regulen el trabajo cotidiano y pautas que rijan las reglas de propiedad y los derechos de autor. El alcance de las directrices podrá variar dependiendo del tamaño de la red y de las necesidades de sus miembros.

Principios rectores

Los principios rectores son los valores éticos básicos que guían la colaboración entre los miembros y el trabajo con otros socios. Aparte de la existencia de ciertos principios universales, cada red tendrá sus principios específicos compartidos con sus miembros. Por ende, los principios rectores deben desarrollarse en conjunto, por ejemplo, en el marco de un taller.

Ejemplo

- Los miembros mantienen su propia identidad y autonomía.
- Igualdad de derechos para todos los miembros.
- No - discriminación entre miembros en términos de género, raza, edad o idioma.
- Transparencia y rendición de cuentas.
- Capacidad de respuesta y eficiencia.

Directrices operativas

Las directrices operativas determinan cómo se organiza la red: su estructura de gestión, membresía y los procesos y estructuras más importantes.

Lista de cotejo 9 – Elementos básicos que deben tener las directrices operativas

- Estructura de Gestión (🔗 [sección 5.2](#))
 - consejo, director, gerente, secretaría ejecutiva, comités
 - responsabilidades
 - reglas para elecciones y reelecciones
- Membresía (🔗 [sección 5.2.6](#))
 - criterios para la membresía
 - derechos y obligaciones de los miembros
 - aportes de los miembros o cuotas
 - división del trabajo entre los miembros
- Procesos de decisión y reglas para la toma de decisiones
- Organización de reuniones (🔗 [sección 6.2](#))
- Reembolsos
- Derechos de propiedad intelectual
- Reglas para la solución de conflictos

Derechos de propiedad intelectual

A través de las redes, se logra obtener un gran caudal de información y productos informativos, tales como publicaciones, portales Internet o se elaboran bancos de datos con información técnica y guías especializadas. La red puede incluso desarrollar estándares especiales, especificaciones – o dar lugar a la innovación.

¿A quién le pertenecen los productos informativos y quién tiene los derechos de propiedad intelectual? Estas son preguntas básicas que deben hacerse desde el momento en que se forma la red. Si los miembros usan estos productos, para su beneficio propio, sin consultar con los otros miembros, se producirán conflictos; por lo tanto, deben establecerse reglas claras de propiedad y de derechos de autor.

La propiedad de los *productos informativos* y *derechos de autor* deben acordarse desde un principio. En especial, se debe responder a las siguientes preguntas

- ¿A quién pertenecen las publicaciones de la red? ¿Se permiten las reproducciones? En caso afirmativo, ¿bajo qué condiciones?
- ¿A quién pertenece el (los) portal (es) Internet y los bancos de datos de la red? ¿Cómo se puede utilizar la información que éstos proveen?
- ¿Quién tendrá acceso a la información existente en el portal Internet?
- ¿Qué sucede con el portal Internet, los bancos de datos, la biblioteca de la secretaría en caso de disolución de la red?
- ¿A quién pertenecen otros productos creados por la red, por ejemplo, programas de computación, cajas de herramientas, mapas, especificaciones o patentes?
- ¿A quién pertenece el logotipo y la marca registrada de la red o su denominación corporativa?

Las respuestas a estas preguntas deben considerar que, en general, toda la información, productos o estándares producidos en nombre de la red son de *acceso libre* para todos los miembros de la misma y si fuese posible para todos los actores involucrados. ¡El libre acceso a la información deberá ser la misión primordial de las redes!

En el caso de los derechos de propiedad intelectual, se tendrá que tomar en cuenta los reglamentos de los financiadores públicos. Algunos gobiernos o instituciones gubernamentales siguen el principio que 'el dinero público produce bienes públicos'. Otros contribuyentes podrán tener regulaciones específicas que también deberán tenerse en cuenta. Por ello, las publicaciones financiadas con fondos públicos podrán continuar siendo propiedad del financiador. Estos temas son más importantes de lo que parecen a simple vista y la experiencia de algunas redes demuestra que es muy importante aclararlos con anticipación.

5.2.6 Membresía

Los miembros son el corazón de la red. El éxito o el fracaso de la red dependerá de la motivación y el compromiso que asuman sus miembros.

¿Quién es miembro?

Una pregunta clave a ser respondida al establecer una red será sobre la composición de sus miembros: serán personas particulares, organizaciones, otras redes o la combinación de los tres.

- En las redes informales, la mayoría de los miembros normalmente serán representantes de *organizaciones* que forman parte de la red.
- Por otro lado, las redes formales incluyen también a *particulares* en calidad de miembros, estas personas pueden ser técnicos especialistas o importantes tomadores de decisión.
- Por último, aunque no menos importante: será recomendable formar alianzas con otras *redes* y asimismo incluirlos como miembros.

Membresía formal e informal

En muchas redes, el estatus de miembro no está ampliamente definido. En tanto los miembros no estén obligados a pagar una cuota o cumplir con otros requisitos formales, la membresía no tendrá tanta importancia.

Sin embargo, la membresía formal ofrece muchas *ventajas*. Cada miembro potencial tiene que tomar una clara decisión si desea o no ser parte de la red. Si los miembros están formalmente inscritos, estarán mucho más motivados a participar activamente en la red y estarán más comprometidos a intercambiar información. Finalmente, los miembros y la secretaría ejecutiva tendrán pleno conocimiento de quiénes están participando en la red, lo cual facilitará la coordinación y la colaboración.

La membresía formal puede concretarse a través de la firma de un formulario de inscripción o, en el caso de una organización, un memorando de entendimiento entre el organismo miembro y la red.

Muchas redes tienen diferentes *tipos de membresía*:

- *Miembros titulares o miembros votantes* que tienen el derecho a participar en los procesos de toma de decisiones, el derecho a votar y elegir miembros del consejo.
- *Miembros asociados* que participan en las actividades de la red sin derecho a voto
- *Miembros informales* que se suscriben a una lista de discusión y reciben el boletín informativo
- *Miembros honorarios* que hayan hecho una contribución especial para el éxito de la red

Número de miembros

Una interrogante que muchas redes deben enfrentar se refiere al número de miembros. ¿Cuántos miembros debe tener una red? En este caso, no hay una respuesta preestablecida.

Al comienzo la red no debe extenderse demasiado y la cantidad de miembros debe *ser reducida*. Esto permitirá mayor colaboración entre miembros y la fase inicial será más dinámica.

Luego, las redes deben considerar los pros y los contras de su tamaño. Una red numerosa tiene un amplio alcance. Por otro lado, el contar con demasiados miembros hace que la familiaridad que genera confianza y compromiso pueda perderse. Si una red es demasiado pequeña, su impacto estará restringido y muchos se verán excluidos del conocimiento e información que la red genere.

Una posibilidad es la de tener varios tipos de membresía, tal como se mencionó anteriormente. Al fin y al cabo, cada red tendrá que encontrar su propio equilibrio entre acceso y restricción, tomando en cuenta sus propios mecanismos de gestión y su estructura ejecutiva.

Criterios para la membresía

Las redes deben establecer criterios claros para diferentes tipos de membresía. Algunos de estos criterios se encuentran desglosados a seguir:

- Reputación del miembro potencial.
- Contribución que un miembro puede dar a la red, por ejemplo: conocimiento e información, red social o financiamiento.
- Capacidad (tiempo y financiación) para participar en la red.
- Antecedentes en el campo temático de la red.
- Tiempo de trabajo en el campo temático de la red.

Reglas para los miembros

Para poder reglamentar la membresía en la red, es aconsejable establecer normas claras que aborden los siguientes puntos:

- Deberes y responsabilidades de los miembros.
- Derechos de cada miembro, por ejemplo, votar y elegir o participar en procesos de toma de decisiones, acceso a información, etc.

- Cuotas de membresía (🔗 [sección 6.4.2](#)).
- Reglas para sanciones o exclusión de miembros en caso de conflicto, comportamiento impertinente, traición u otras conductas inaceptables.

Compromiso de los miembros

La regla general de todas las redes deberá ser que todos los miembros *no solo reciban información sobre la red, sino que participen en sus actividades*. Esta es una meta difícil de alcanzar y lo que sucede en la mayoría de las redes – así como en las Comunidades de Práctica o comunidades virtuales – es que algunos miembros trabajarán más activamente que otros.

Un modelo sencillo que demuestra el compromiso de los miembros y puede ser aplicado a diferentes redes y comunidades distingue tres capas. En el medio está el *Equipo Central* que suele ser el grupo que instituyó la red y se siente responsable por la misma. El círculo siguiente está compuesto por *miembros* involucrados en las actividades de la red de manera operativa y más pasiva. Los *lurkers* ‘observan’ desde el círculo externo. En la mayoría de los casos, los que observan no están directamente involucrados en las actividades de la red sino que tienden a seguir pasivamente lo que se esté haciendo en la red.

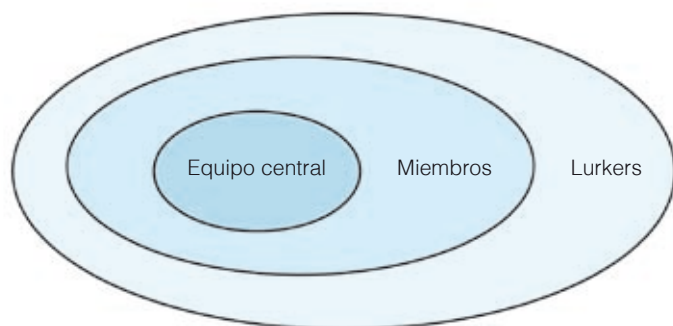


Figura 3: Equipo Central, miembros y lurkers

Pese a que resulte inaceptable que un miembro sea siempre un *lurker*, se debe reconocer que hay diferentes niveles de compromiso y que pueden

haber motivos que lleven a un miembro a ser un ‘observador’. Un miembro puede ser pasivo debido a falta de recursos, dificultades en entender el idioma o falta de interés por las actividades del momento. Sin embargo, más adelante, este mismo miembro podrá participar más y brindar una valiosa contribución. La experiencia muestra que los *lurkers* pueden ayudar a establecer importantes nexos con otras redes u organizaciones.

Rotación de responsabilidades

Los diferentes niveles de participación en la red: socios fuertes o débiles, miembros activos o pasivos, pueden provocar una lucha de poder entre los miembros. En particular, la secretaría ejecutiva y el Equipo Central poseen más poder que los otros miembros. Pese a que esto es inevitable, tal situación debe ser transparente y abiertamente discutida, caso sea necesario.

Una manera de disminuir la influencia y el poder de la secretaría ejecutiva o de algunos miembros de la red es de *rotar periódicamente los deberes y responsabilidades de los distintos miembros de la red*. Algunas redes han logrado poner este sistema en práctica con éxito. Otras han fallado, ya que es muy difícil delegar responsabilidades. Rotar la secretaría ejecutiva suele ser un paso demasiado ambicioso. Lo que sí puede ser más realista, es rotar ciertas tareas como la organización de un taller o una conferencia anual; la facilitación de comunidades virtuales o la representación en el consejo.

Lista de cotejo 10 – Fortaleciendo y manteniendo la membresía

- ☐ Defina los tipos de membresía: titulares, asociados, informales, u honorarios.
- ☐ Determine el número de miembros.
- ☐ Defina criterios claros para la membresía.
- ☐ Defina los reglamentos de membresía.
- ☐ Acepte diferentes niveles de compromiso.
- ☐ Trate de rotar algunos deberes y responsabilidades entre miembros de la red.

6 Gestión de la Red

Las redes podrán alcanzar buenos resultados siempre y cuando se comprometan a realizar una gestión profesional. El contar con una gestión efectiva, no es algo muy complicado. Al contrario, tiene mucho que ver con prácticas relativamente sencillas.

Esta sección describe los temas elementales de la gestión, tales como la planificación, la organización de reuniones efectivas, la promoción de la red, el financiamiento, el fortalecimiento de las relaciones, el monitoreo y evaluación, así como la constante evolución e innovación.



6.1 Plan operativo

Las redes precisan de un plan operativo que transmita su visión, misión y metas en objetivos operativos, servicios, actividades y proyectos incluyendo responsabilidades y un cronograma. Este plan operativo ayudará a tener un panorama global de las operaciones de la red y forma parte importante del sistema de monitoreo.

Al elaborar el plan operativo se deben *evitar trampas típicas*. Los objetivos (¿qué se desea lograr en un determinado período de tiempo?); las actividades (¿qué vamos a hacer para lograr estos objetivos?) y los resultados (¿qué tipo de productos obtendremos de las actividades?); no se deben confundir uno con el otro ([ver también sección 6.6.1](#)). Para cada actividad, se debe asignar un socio responsable y una fecha plazo para su cumplimiento. Es importante fijar los objetivos, resultados y actividades de manera realista y alcanzable. Se debe recordar siempre la meta general de la red, contemplar las actividades que más contribuyen a alcanzarla y seleccionar algunas actividades esenciales en las cuales habrá que enfocarse. Asimismo, es menester concentrar los esfuerzos y no disipar la atención en demasiadas actividades.

El plan operativo debe *actualizarse regularmente* y revisarse cada año por completo en colaboración con todos los miembros de la red.

6.2 Reuniones

No es recomendable preparar y llevar a cabo demasiadas reuniones. Demasiadas reuniones mal organizadas generan resultados insatisfactorios y son una pérdida de tiempo. Se sugiere, entonces, preparar las reuniones de la red de la manera más cuidadosa posible. A menudo, los participantes deben viajar desde muy lejos y recorrer largas distancias para acudir a una reunión y, por ello, se debe hacer todo lo posible para optimizar los resultados.

Los aspectos más importantes a considerar al preparar y llevar a cabo reuniones se encuentran resumidos en la siguiente lista de cotejo:

Lista de cotejo 11 – Organización de reuniones

- Preparando la reunión
 - Anuncie la fecha de la reunión con suficiente antelación.
 - Obtenga posibles temas de discusión de los participantes.
 - Prepare con tiempo un programa o una agenda de la reunión asignando el tiempo necesario para cada tema.
 - Prepare los documentos a tiempo para que todos puedan leerlos antes de la reunión.
- Conduciendo la reunión
 - Facilite la reunión, explique los procedimientos y resuma las discusiones.
 - Aténgase al cronograma y respete los horarios.
 - Planee el seguimiento que se dará a las decisiones definiendo tareas, responsabilidades y fechas plazo.
 - Programe de manera conjunta con los participantes la fecha para la próxima reunión.
- Seguimiento
 - Envíe los documentos y las presentaciones a todos.
 - Redacte las actas de cada reunión, incluyendo las tareas, fechas plazo y responsabilidades. Envíe las actas a todos los participantes a más tardar dos semanas después de la reunión.
- Revise la lista de tareas periódicamente.

Las reuniones y los talleres son mucho más eficientes y satisfactorios cuando se utilizan varias *técnicas de trabajo*, como la del metaplan, lluvia de ideas, Peer Assist, Revisión después de la acción, la pecera, World café y Open Space. Familiarícese con estas técnicas consultando una de las muchas cajas de herramientas disponibles en la Internet, leyendo un libro sobre métodos para la facilitación de talleres o asistiendo a talleres de capacitación relacionados a estos temas ([ver sección 10.1](#)). Algunas de estas técnicas se encuentran brevemente descritas a continuación.

Lista de cotejo 12 – Técnicas para facilitar reuniones o talleres

Técnica	Descripción
Metaplan	El Metaplan es una técnica para recabar, visualizar y analizar ideas e información de manera participativa durante reuniones y talleres. Los participantes deben escribir a mano sus aportes o ideas en tarjetas con caligrafía legible. Pueden utilizarse tarjetas de colores para cada pregunta. Luego las tarjetas se recogen y se pegan en pizarrones para que todos puedan leerlas, después se agrupan las tarjetas por afinidad o se las conecta con líneas para mostrar relaciones entre ellas.
Lluvia de ideas	La lluvia de ideas es una forma organizada de producir y recoger ideas. Puede realizarse individual o colectivamente. En las sesiones de lluvia de ideas en grupos, se solicita a los participantes a que compartan sus ideas libremente entre ellos (¡No existen malas ideas!). La clave para la lluvia de ideas es no interrumpir el proceso de reflexión compartido. La recolección de ideas y el análisis deben ser realizados de manera separada. La técnica del metaplan puede utilizarse para el análisis.
Peer assist	El <i>peer assist</i> es un proceso estructurado basado en el respeto mutuo. Un equipo de personas que estén trabajando en un proyecto o actividad organiza una reunión o taller para obtener retroalimentación y percepciones de las personas de otros equipos. Primero, presentan los antecedentes de su proyecto y sus capacidades como equipo. Luego, expresan sus necesidades específicas y examinan, junto con sus pares, nuevas soluciones o medios alternativos para lidiar con los problemas. (Ver también la descripción de <i>Peer Review</i> , otra técnica, en la sección 7.4).
Revisión después de la acción	La revisión después de la acción es una discusión estructurada que permite aprender sobre las actividades o proyectos concluidos recientemente. En esta discusión participan los actores involucrados en las actividades o proyectos. Se aprende preguntando lo que ha sucedido, el por qué ha sucedido, sobre los resultados positivos. Se indaga sobre los aspectos donde se debe mejorar y las lecciones que pueden aprenderse de la experiencia. El espíritu de una revisión después de la acción es de apertura y aprendizaje y no se aboca a solucionar problemas ni formular críticas. La retroalimentación debe ser constructiva, y se debe reconocer también los resultados positivos.

Técnica	Descripción
Pecera	La pecera es un modo especial de estructurar las discusiones. Las preguntas para la discusión se preparan y consideran una a una. Los participantes de la pecera están asignados a dos grupos: uno que escuchará y otro de discusión. Los grupos se ubican de tal manera que el grupo que escucha esté sentado alrededor del grupo de discusión. El primer grupo de discusión tiene un cierto lapso de tiempo para discutir una pregunta. Durante la discusión, el grupo que escucha toma nota y prepara comentarios. Los grupos luego cambian de posición y el grupo que escuchó responde o examina los temas discutidos por el otro grupo o comienzan a discutir sobre otro tema que no se haya discutido anteriormente.
World Café	El <i>World Cafés</i> es un método que brinda a un grupo de personas la oportunidad de intercambiar información y percepciones sobre temas complejos. Los World Cafés pueden ser conducidos de manera virtual o en espacios públicos. Este método sirve para grandes grupos de personas. Se prepara una serie de preguntas y documentos en varias mesas. Se coloca ya sea un mantel (sobre el cual se pueda escribir) o papeles grandes de notas en cada mesa. Se asignan grupos a cada mesa y se les da una cierta cantidad de tiempo para que contesten las preguntas. Se pide que las personas conversen en pequeños grupos sobre temas de interés. Luego rotan y van a otra mesa para que agreguen comentarios a la respuesta provistas por grupos anteriores. Después de la última rotación se realiza una plenaria para generar un sentido de interconexión entre todos los grupos. Esto hace que todos tengan la oportunidad de ponerse en contacto con los temas generales o preguntas y discutir la posibilidad de medidas y soluciones a futuro.
Open Space	El <i>Open Space</i> es un método para organizar reuniones, talleres y conferencias. Con el apoyo de un facilitador, los participantes se organizan, establecen y manejan su propia agenda de sesiones paralelas de trabajo. El <i>Open Space</i> es un método de efectividad comprobada para desarrollar estrategias y lidiar con conflictos, inducir al cambio o incluir varias opiniones. El método funciona en grupos de 5 a 1.000 personas y puede durar de uno a tres días.

6.3 Promoción

En todo el mundo, millares de organizaciones e instituciones, ONG y redes están compitiendo por atención. Al mismo tiempo, muchas personas están sufriendo de una sobrecarga de información y conocimientos que se vuelve cada vez más inmanejable. Algunos profesionales dedicados a la gestión del conocimiento están incluso convencidos que la 'gestión de la atención' deberá reemplazar a la gestión del conocimiento y que sólo el contenido que llame la atención será percibido y recibirá la atención necesaria para la acción. Las redes deben lidiar con esta situación a través de una promoción profesional y focalizada de sus actividades.

Desarrollando una estrategia de promoción

Para promover su red es menester desarrollar una estrategia de promoción definiendo a los principales actores, identificando sus intereses, formulando los mensajes que les se desee transmitir y mostrando cómo se promoverá la red.

Para la estrategia de promoción, se debe considerar la posibilidad de realizar *grupos focales* con los miembros de la red, tomadores de decisión y otros actores. Para cada *grupo focal* se deberán definir las necesidades de información y las herramientas de promoción adecuada.

Desarrollar productos informativos focalizando el grupo meta

Habrá que desarrollar productos informativos *dirigidos a responder las demandas* presentadas en los diferentes *grupos focales*. Se debe evitar enviar toda la información a todos por igual, ya que tal situación creará una sobrecarga innecesaria de información. A los miembros, por ejemplo, les gustará recibir información técnica y noticias sobre la red. Los tomadores de decisión preferirán panfletos con información resumida sobre historias exitosas. Los financiadores de la red estarán interesados en el informe anual, las cifras financieras y los resultados alcanzados. Trate de ahorrar tiempo usando los mismos datos para diferentes productos informativos.

Las redes suelen carecer de datos financieros o estadísticos que puedan ser usados para su promoción. A menudo, no hay correlación directa entre sus servicios y proyectos y el impacto que generan. Un esquema sistemático de monitoreo ([sección 6.6](#)) le ayudará a recoger no sólo la información básica y datos sobre los servicios y proyectos de la red, sino

sobre historias exitosas que describan ejemplos ilustrativos prácticos de manera continua. La evidencia demuestra que contar historias puede ser un medio efectivo de promoción ([sección 9.2](#)).

La Marca Registrada de actividades, publicaciones y proyectos

Una manera sumamente efectiva de comunicar las actividades de la red es adjudicando una marca registrada - incluyendo el nombre y el logotipo de la red - a los proyectos, actividades y publicaciones elaboradas por los miembros. Esto no sólo representa un valor agregado para los miembros, ya que así pueden mostrar a otros que están trabajando coordinadamente en asociación, sino que incrementa el prestigio de la red. Se recomienda, sin embargo, que se estipulen reglas básicas para el uso de la marca registrada entre los miembros de la red, definiendo el tipo, alcance y calidad de las actividades, proyectos y publicaciones que podrán hacer visible a la red.

Trabajando con los medios de comunicación

A través de los medios de comunicación como la televisión, radio y periódicos se puede llegar a un gran público. Es por ello que son un medio efectivo de promocionar las actividades de la red, creando conciencia en el público y movilizándolo a los tomadores de decisión.

El ejemplo del Tsunami en Asia, en el mes de diciembre del 2004, pone de relieve la importancia de los medios de comunicación para movilizar a la gente. En poco tiempo, todo el mundo estaba al tanto de los acontecimientos y las impresionantes fotos de la ola gigante resultaron en uno de los flujos de donaciones más grandes, jamás visto en un desastre. No obstante, el otro lado de la moneda muestra que llamar la atención por actividades ordinarias de la red o crear conciencia sobre 'catástrofes silenciosas' es bastante difícil.

Para lograr una buena cobertura de los medios de comunicación, las redes deben establecer relaciones profesionales con el público. La base para esto radica en el diseño de portal Internet bien presentado y actualizado con información atractiva sobre la red y sus actividades y con comunicados de prensa cuidadosamente preparados. Además, las redes deben fortalecer y fomentar relaciones estrechas con los profesionales de los medios de comunicación.

Las formas más efectivas de despertar el interés de los periodistas son las invitaciones a *visitas de campo, excursiones, talleres o conferencias*. Algunas veces se puede incentivar a periodistas a que visiten los proyectos y hagan reportajes, ya que éstos pueden publicar artículos en diarios o revistas de gran circulación. Esta es una manera particularmente efectiva de llegar a los tomadores de decisión.

Una buena cobertura de la red y de sus actividades en los diarios, la televisión o en la radio no sólo promociona sus actividades, sino que se transforma en un incentivo para que los tomadores de decisión se dispongan a participar en eventos organizados por la red, pues así podrán mostrar públicamente su compromiso. Las personas que asisten frecuentemente a conferencias saben que la participación aumenta significativamente una vez que se encienden los reflectores de una cámara de televisión o se prende el micrófono de una radio.

La promoción es una tarea continua para todos los miembros

La promoción no es algo que se lleve a cabo una o dos veces al año, sino que es una *actividad continua para todos los miembros*, y en particular para la secretaría ejecutiva de la red. Las redes deben aprovechar todas las oportunidades que se presenten para poner en evidencia lo que se está haciendo y para asegurarse de que los logros de la red sean visibles. Hay muchas maneras de hacerlo: un boletín electrónico, el portal Web, correos electrónicos o estantes en conferencias.

Lista de cotejo 13 – Promocionando la red

- ☐ Desarrolle una estrategia de promoción.
- ☐ Conozca sus *grupos focales*.
- ☐ Ofrezca productos informativos dirigidos a su público meta.
- ☐ Haga la promoción de la red en todas las actividades.
- ☐ Obtenga una marca registrada para todas las actividades, publicaciones y proyectos de la red.
- ☐ Trabaje coordinadamente con los medios de comunicación.
- ☐ La promoción deberá ser una tarea continua que todos los miembros deben realizar.

6.4 Financiamiento

Las redes implican costos y requieren financiamiento. Una fuente confiable de financiamiento es fundamental para el éxito a largo plazo de las actividades de las redes.

6.4.1 Necesidades financieras

Las redes tienen una diversidad de necesidades financieras. En primer lugar, tienen costos de funcionamiento, es decir, infraestructura básica, tal como el funcionamiento de la secretaría ejecutiva y el mantenimiento del portal Web. Las redes saben a ciencia cierta que deben mantener estos costos lo más bajos posible.

Las redes *funcionan también gracias a reuniones, talleres y conferencias*. Las reuniones presenciales son, en general, bastante costosas, particularmente cuando se trata de cubrir los costos de viaje de los participantes. Quizás la red tenga que financiar la participación de sus miembros en caso de que éstos no puedan cubrir estos costos. Como los talleres y las conferencias son bastante caros, generalmente se requiere de fondos adicionales.

Por último, aunque no menos importante, la mayor parte de los fondos estará destinada a *proyectos o incluso programas* que serán implementados por la red.

6.4.2 Tipos de financiamiento

¿Cómo pueden cubrirse las necesidades financieras de las redes? Las redes tienen que contar con diferentes fuentes para financiar sus servicios y proyectos, lo cual les permitirá una mayor independencia y sostenibilidad financiera.

Contribuciones en especie

En muchas redes, algunos servicios y actividades son contribuciones en especie hechas por los miembros. Por ejemplo, algunas organizaciones que pertenecen a la red asignan su personal a tiempo parcial para realizar las tareas de facilitación de la comunidad virtual, ellos mantienen y hospedan el portal Web de la red, sin costo alguno u ofrecen sus instalaciones

para los talleres. Estos aportes en especie son un medio efectivo de subvencionar algunas de las actividades de la red. Generalmente resulta más fácil obtener contribuciones en especie que recaudar fondos.

Cuotas de los miembros

La red es resultado de la participación de sus miembros y por ello los miembros tendrán también que contribuir a financiarla. En general, los miembros reciben beneficios de la red. ¿Por qué estos deberían ser gratis? Estudios económicos han demostrado que la mayoría de las personas valoran los productos cuando representan algún costo, por consiguiente, sería aconsejable cobrar una cuota de membresía.

Hasta ahora, muchas redes prescinden de cobrar cuotas pues los recursos financieros de sus miembros son muy limitados, particularmente en los países en desarrollo. Pese a ello, la cuota de membresía no debe descartarse del todo y puede ayudar a financiar los gastos básicos de la red. ¿Por qué no comenzar con una cuota baja? Por lo menos, esta opción debe ser tomada en cuenta.

Fuentes públicas y privadas de financiamiento

Muchas redes pueden obtener fondos adicionales de *fuentes públicas* como ser: autoridades locales o nacionales, organizaciones gubernamentales, agencias bilaterales o multilaterales de desarrollo y de *fuentes privadas*, como fundaciones que hacen donaciones o empresas que algunas veces proveen fondos para las redes.

Para poder recibir financiamiento de fuentes públicas o privadas, las metas de la red tienen *que responder a las estrategias de los financiadores*. Las fundaciones que ofrecen concesiones suelen seguir una estrategia definida y las empresas estarán interesadas en respaldar a la red siempre y cuando los servicios y proyectos sean compatibles con sus estrategias.

Muchos financiadores públicos y privados están más inclinados a apoyar los *proyectos o programas* de la red, antes que los costos de funcionamiento como los de la secretaría ejecutiva, por ejemplo. Este también es uno de los motivos por los cuales las empresas en muchos casos, se rehúsan a solventar los gastos de las redes pues a través de este apoyo buscan adquirir un perfil de corporaciones socialmente responsables y por ello prefieren proyectos que generen publicidad fácil. Algunas de las

actividades de las redes les suenan demasiado abstractas. Sin embargo, si se tienen buenos contactos con el sector privado, se debe hacer uso de ellos para obtener la financiación requerida.

Vendiendo servicios

Algunas redes venden sus servicios a otras organizaciones o redes, por ejemplo, el hospedaje y facilitación de conferencias virtuales. Caso se cuente con la oportunidad de vender servicios, se debería considerar también esta opción para contribuir con el financiamiento de la red. No obstante, las redes nunca serán mecanismos poderosos para vender servicios. Existe también el peligro de que la venta de servicios desvíe la atención o se confunda con los servicios básicos de la red.

Financiación descentralizada

En vez de financiar los servicios y proyectos a través de un presupuesto central, algunas redes usan una estructura de financiación completamente descentralizada. En este modelo, cada uno de los socios contribuye con servicios y además busca fondos para las actividades de la red. Sin embargo, la financiación descentralizada sólo funcionará si los socios de la red son organizaciones fuertes con suficientes fondos o con suficientes conocimientos y experiencia en la recaudación de fondos.

Reembolsos

Una cuestión estrechamente vinculada a las cuotas de membresía es el reembolso a título de servicios prestados por los miembros a la red como un todo y por su participación en las reuniones, talleres y conferencias. Para los miembros de la red en países de desarrollo, la participación en eventos de la red suele ser extremadamente costosa. ¿Cómo pueden las redes lidiar con este problema?

Las redes internacionales tienen que lidiar a veces con el hecho de que los sueldos y los costos de vida varían mucho entre los países implicados. En algunos casos, los viáticos de los participantes en talleres y conferencias internacionales pueden ser más altos que sus propios sueldos. Por ende, los reembolsos pueden representar un gran incentivo para participar en talleres y conferencias; sin embargo, esta situación no siempre será beneficiosa para la red.

No existe una solución perfecta para este problema y cada red tendrá que encontrar su propio camino para financiar la asistencia de sus miembros a reuniones, talleres y conferencias. Las sugerencias para encarar esta situación son las siguientes:

- Todos los participantes deben tener derecho al mismo viático, pese a que esto genere un incentivo indeseado. En tal caso la secretaría ejecutiva de la red debe recaudar fondos para que la mayor cantidad de miembros participe.
- Todos los miembros deben dedicarse a buscar fondos adicionales. La experiencia muestra que muchos encuentran maneras de solventar su participación si es que están realmente interesados en asistir a la conferencia o taller y si perciben algún beneficio personal con ello.
- Podría utilizarse un modelo combinado en el que la red financie la participación de los miembros de países más pobres mientras que los de países más ricos cubran sus propios gastos.
- La secretaría ejecutiva puede también organizar una competencia. Los participantes interesados redactan una disertación y los autores de las mejores se hacen acreedores de fondos para su transporte y viáticos.

Estructura de financiación múltiple

La experiencia ha demostrado que la estructura de financiamiento de muchas redes es sumamente compleja. Los financiadores públicos y privados de la red tienen diferentes exigencias y formatos para asignar los recursos financieros. La financiación de redes consiste generalmente en una *mezcla de tipos de financiación* y los presupuestos de la red están conformados por combinaciones de fondos básicos, de proyectos y programas. Los fondos descentralizados se combinan con los fondos básicos de gastos de la secretaría ejecutiva y muchas veces la duración de estos tipos de financiamiento varía.

Esta variedad de fuentes de financiamiento crea una cierta solidez financiera, de la cual gozan las redes. Una ventaja importante es que *no dependen del apoyo de una única fuente*, situación que debe ser evitada a toda costa.

Desde un punto de vista menos positivo, esta complejidad de fuentes dificulta la recaudación de fondos adicionales y también la gestión de la

red. Dichas dificultades no deben ser un pretexto para no ser transparente o someterse a procedimientos administrativos demasiado complejos. Los miembros de la red deben promover una *contabilidad consolidada*, mostrando con transparencia el origen y el destino de los fondos.

6.4.3 Recaudando fondos

La recaudación de fondos exitosa es un aspecto clave de todas las redes. Puesto que este tema es un arte en sí, estaría fuera del alcance de esta guía discutir aquí este proceso en detalle. A continuación, sin embargo, detallamos algunos elementos importantes para la recaudación de fondos para la red.

Lista de cotejo 14 – Aspectos esenciales sobre la recaudación de fondos

- ❑ Familiarícese con las técnicas de la recaudación de fondos leyendo una guía específica sobre el tema o asistiendo a un curso de capacitación. (→ [sección 10.1](#)).
- ❑ Desarrolle una *visión, misión y metas claras* de la red que puedan ser comunicadas fácilmente, para que los posibles financiadores comprendan lo que se está haciendo.
- ❑ Conozca las *estrategias de los potenciales financiadores* y lo que los motiva a financiar redes.
- ❑ *Levantar u obtener fondos significa también obtener amigos*, por ello trate de entablar relaciones estrechas con potenciales financiadores.
- ❑ Sea activo y paciente. Formar relaciones hasta que llegue el momento de recibir fondos *lleva tiempo*. Algunas veces se tendrá que esperar un año o más.
- ❑ Una vez que se hayan establecido las relaciones, *aliméntelas* continuamente enviando regularmente información sobre la red, por ejemplo, los informes anuales.
- ❑ *Incluya a los financiadores* en el consejo directivo de la red.

6.5 Equilibrando la red

Una red tiene una serie de miembros y distintas organizaciones o instituciones públicas son parte de la misma, lo cual implica que una red se caracteriza por tener diferentes culturas e historias, intereses diversos y distintos modos de comunicarse y trabajar.

¿Cómo se pueden establecer relaciones de confianza dentro y fuera de la red, considerando la gran diversidad existente? Para ello, se debe tratar de lograr mantener el equilibrio dentro de la red.

6.5.1 Cuidando las relaciones internas

Las relaciones entre los miembros son las arterias que dan vida a la red y por ese motivo hay que tratarlas con el mayor cuidado.

Conociendo a sus miembros

Una red sólo puede ocuparse de sus miembros si éstos se conocen. Por lo tanto, se debe contar con al menos una lista de miembros o una sección sobre los mismos en el portal Web, donde puedan registrarse y colocar información sobre sí mismos. Se presenta a continuación un ejemplo del formulario de Perfil del Miembro:

Ejemplo – Formato del Perfil del Miembro

Apellido

Nombre

Título

Función / Cargo

Organización / compañía

Dirección de e-mail.....

Dirección postal

.....

Código postal

Ciudad

País

Número telefónico

Sitio Web

Tipo de organización

☐ Gubernamental	☐ Sector privado
☐ No gubernamental	☐ Instituto de capacitación
☐ Académica e investigación	☐ Estudiante
☐ Consultor individual	☐ Otros

Áreas de experiencia

☐

☐

☐

Adicionalmente, los miembros deben tener la posibilidad de cambiar su contraseña personal o seleccionar servicios adicionales como el boletín informativo o un foro de discusión electrónico.

Alimente las relaciones

Una vez que se conoce a los miembros, su relación con ellos deberá fortalecerse *continuamente*. Esto puede hacerse de varias maneras:

- Involucrando activamente a los miembros en proyectos conjuntos.
- Enviando boletines electrónicos mensuales o trimestrales con las noticias más importantes.
- Organizando encuentros presenciales al menos una vez al año.
- Invitando a los miembros una vez al año a dar retroalimentación sobre sus necesidades a través de una encuesta electrónica.

Creando situaciones en las que todos ganan

En todas las redes habrá aquellos miembros que participan por motivos altruistas y otros que lo hacen por puro interés personal. En la mayoría de los casos, las personas se afiliarán a la red por interés propio, pues esperan recibir algún *beneficio* o *valor agregado*. Si las personas no se sienten favorecidas por la red, tarde o temprano perderán interés en ella.

Tomando en cuenta los intereses de los miembros, la red debe buscar infundir desde el inicio una *cultura de intercambio*. Esto provocará situaciones en la que todos ganen, algo que es muy importante para mantener la red fortalecida. Por tal motivo, debe existir un equilibrio entre el dar y el recibir. Si sólo unos reciben beneficios mientras que otros sólo dan aportes, estos últimos se sentirán explotados y se retirarán de la red. Aunque las situaciones en la que todos ganan se convierta en regla general en términos de colaboración, en realidad siempre habrá algunos que se beneficiarán más que otros, lo cual es aceptable siempre y cuando exista un cierto equilibrio.

Controlando la competencia entre miembros

El equilibrio anteriormente mencionado, puede peligrar si existen dentro de la red, juegos de poder. En algunos casos, se puede dar la situación de que uno de los miembros puede tratar de orientar las acciones de la red en cierta dirección e intentará casi “secuestrarla” o sabotearla para cumplir con sus propósitos, por ejemplo, diseminando información negativa o falsa.

Estos juegos de poder son inevitables. Sin embargo, se puede controlar esta situación de las siguientes maneras:

- Definiendo reglas, responsabilidades y decisiones claramente.
- Siendo preciso respecto de la meta y objetivos de la red.
- Manteniendo buenas relaciones y un estrecho contacto con los miembros.
- Siendo proactivo en términos de comunicación y gestión.
- Estableciendo un código de conducta claro para los miembros.

Siendo realista

En muchos casos, los miembros están muy entusiasmados cuando se forma la red, y terminan haciendo grandes promesas al final de las reuniones de planificación y de los talleres. Las personas son muy entu-

siastas y prometen mucho, pero cuando llega la hora de la verdad y se confrontan con la realidad, el entusiasmo tiende a enfriarse. ¿Qué es lo que sucede? No se trata de que los miembros estén actuando de mala fe, sino que simplemente fueron demasiado optimistas, propensos a ilusionarse y, en algunos casos, no fueron francos con relación al tiempo que podrían dedicar a la red. En todos los ejercicios de planificación, se debe prestar atención a esta *ilusión* y asegurarse que las promesas que se hagan sean realistas y realizables.

6.5.2 Cuidando las relaciones externas

Las redes tienen que cuidar activamente sus relaciones externas. Los tomadores de decisión no son las únicas personas importantes de la red (🔗 [sección 4](#)) sino también los son, todos los demás actores externos.

Conociendo a los actores externos

En primer lugar, se debe saber quiénes son los actores externos más importantes de la red. Será necesario tener una lista con los principales actores externos que estén relacionados al campo temático o uno parecido al de la red. Esta lista debe ser actualizada regularmente y deberá incorporar:

- Instituciones de investigación, redes formales y otras organizaciones internacionales.
- Instituciones de la Administración Pública.
- Fuentes públicas y privadas de financiamiento.
- Organizaciones de la sociedad civil y ONG.
- Medios de comunicación: prensa, televisión, radio.

Una herramienta útil para tener un panorama visual de los actores más importantes relacionados a la red, es un *mapa de actores* que muestre la importancia de los mismos con relación a la red y las relaciones entre ellos (ver figura 4). El mapa consiste en colocar a la red en el medio y agrupar a los actores alrededor de ella, en orden de importancia. El tamaño y ancho de la línea que une dos actores mostrarán la importancia de la relación entre ellos. El mapa de actores puede además ayudarle a identificar relaciones indirectas. Quizás la red aún no tenga un contacto directo con un tomador de decisión, pero sí una buena relación con un instituto de investigación que a su vez tiene un estrecho vínculo con él.

El Software de mapas mentales es muy útil para dibujar los mapas de actores (🔗 [sección 10.1](#)). Se puede utilizar este programa de computación también con otros fines, por ejemplo, estructurar sus pensamientos, hacer un análisis FODA (🔗 [sección 6.6.2](#)) o intercambiar ideas.

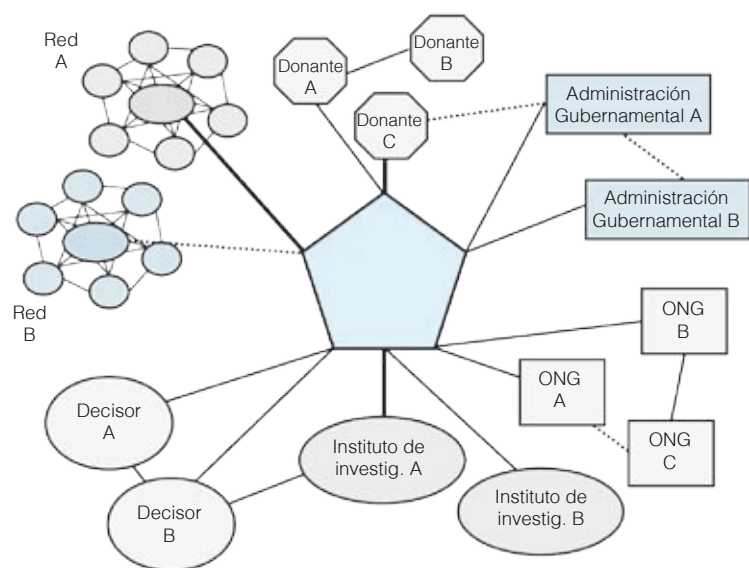


Figura 4: Ejemplo de mapa de actores

Cuidando a los actores más importantes

Una vez que se conoce a los actores más importantes vinculados directa o indirectamente con la red, es necesario fortalecer e incrementar sus relaciones con ellos. Algunas formas de lograrlo son: enviándoles información con cierta regularidad, invitándolos a eventos y talleres e incluyéndolos en discusiones virtuales. Se deben también monitorear continuamente sus necesidades, por ejemplo, a través de talleres, audiencias o encuestas. Las necesidades de estos actores pueden cambiar con el transcurso del tiempo y la red tiene que estar en condiciones de responder y atender de manera proactiva las nuevas demandas.

Estableciendo alianzas estratégicas

Un grupo de actores puede representar al mismo tiempo una oportunidad y una amenaza: las organizaciones, los institutos de investigación y las redes operan en los mismos o en similares campos temáticos.

Por un lado, estas organizaciones pueden ser las *competidoras* directas de la red, en lo que se refiere a la búsqueda de financiamiento o también pueden monopolizar algunos temas interesantes. Aunque sean competidoras, la red debe mantenerse en contacto con ellas, enterarse de lo que están haciendo y de cuáles son sus planes para el futuro.

Además, estos actores pueden volverse con el tiempo *socios estratégicos* de la red y por ello se puede:

- delimitar las actividades esenciales de cada socio;
- llevar a cabo actividades conjuntas, tales como organizar talleres o conferencias importantes; y
- emitir declaraciones conjuntas para crear conciencia pública sobre ciertos temas.

En el caso de alianzas estratégicas, un memorando de entendimiento o un acuerdo que defina su colaboración, podrán ayudar a regir las relaciones con este tipo de actores. Un memorando también puede ser ventajoso para recaudar fondos, ya que con ello se puede demostrar a los financiadores que la red está vinculada con otros actores.

Lista de cotejo 15 – Equilibrando relaciones

- ☐ Conozca a los miembros de la red.
- ☐ Fortalezca y cuide continuamente las relaciones con los miembros.
- ☐ Cree situaciones donde todos ganen.
- ☐ Controle la competencia entre los miembros.
- ☐ Manténgase realista.
- ☐ Conozca a los actores más importantes de la red.
- ☐ Cuide las relaciones con los diferentes actores.
- ☐ Establezca alianzas estratégicas.

6.6 Monitoreo y evaluación

Las redes tienen que rendir cuentas regularmente ante los miembros, actores y financiadores sobre los resultados que hayan logrado alcanzar. Al mismo tiempo, la secretaría ejecutiva o los administradores de la red y sus miembros necesitan de un sistema de monitoreo para administrar los servicios que ofrece la red, así como los actuales y futuros proyectos y programas.

GTZ o la DAC recomiendan un '*sistema de monitoreo basado en resultados*'. Además, las redes deben realizar periódicamente *evaluaciones* más amplias de su trabajo.

6.6.1 Monitoreo basado en resultados

Para poder administrar la red de manera eficiente y efectiva y poder constatar que se han alcanzado los objetivos, se debe instaurar un sistema de monitoreo basado en resultados. A continuación se presenta un ejemplo ([sección 10.1](#)).

A través del sistema de monitoreo pueden observarse continuamente todos los servicios y proyectos de la red y los resultados alcanzados. El sistema de monitoreo ayudará a la secretaría ejecutiva de la red y a sus miembros a actuar en función de los resultados esperados y a orientar los servicios y proyectos según estos resultados.

El monitoreo basado en resultados abarca toda la cadena de resultados: las contribuciones o insumos, las actividades que llevan a un producto, los resultados e impactos logrados. La tabla y la figura 5 brindan un panorama de como se definen estos términos y cómo se relacionan entre sí.

Elemento	Definición	Ejemplo	Medios de verificación
Insumos	Los recursos financieros, humanos y materiales usados por la red	Fondos recaudados, tiempo, información y conocimiento	Presupuestos financieros, asignación de tiempo, planes de funcionamiento u operativos
Actividades	Acciones emprendidas o trabajo realizado a través de los cuales se movilizan los insumos para generar productos específicos	Redactar un manual, montar un banco de datos, resúmenes de discusiones virtuales, preparación de un taller	Planes operativos, formularios de retroalimentación
Resultados (Outputs)	Productos y servicios que resultan de las actividades de la red	Manual, banco de datos, taller, serie de publicaciones disponibles en el portal Web	Estadísticas de la Web, estadísticas de publicaciones, informes anuales
Efectos (Outcome)	Los efectos esperados o alcanzados a corto y mediano plazo relativos a los objetivos de la red	Para una red cuyo objetivo sea la reducción de la erosión del suelo en Asia su resultado esperado será: "La erosión del suelo en los países Asiáticos ha reducido en un x por ciento."	Pruebas anecdóticas, historias de éxito y fracaso, recolección sistemática de retroalimentación, estadísticas, encuestas, estudios de caso
Impacto	Cambios y efectos positivos y negativos, primarios y secundarios a largo plazo producidos por la red, directa o indirectamente, intencional o involuntariamente	La fertilidad del suelo ha aumentado en x por ciento. La salud de los agricultores mejoró gracias a la disminución del uso de sustancias químicas.	Compilación de pruebas anecdóticas, evaluaciones de amplio alcance, estudios o proyectos de investigación.

Para la gestión cotidiana de la red, es indispensable mantener un monitoreo continuo y sistemático de *insumos*, *actividades* y *productos*. Aunque los medios de verificación sean fáciles de trazar, se precisa de disciplina para recolectar la información necesaria.

No obstante, lo más interesante es poder observar si la red ha hecho verdaderamente una contribución significativa para alcanzar sus objetivos y si logró un *resultado* concreto. Este es el tipo de información que interesa a los tomadores de decisión y a los actores externos. Los resultados pueden medirse a través de la recopilación sistemática de historias de éxito (o de fracaso), investigaciones, estudios de caso, retroalimentación, estadísticas, entrevistas sistemáticas y otros medios. Las encuestas en línea dirigidas a actores conectados a la Internet, son un medio efectivo y sencillo de recoger retroalimentación. Hay una serie de herramientas virtuales a mano que son económicas y fáciles de usar (ver sección 10.1).

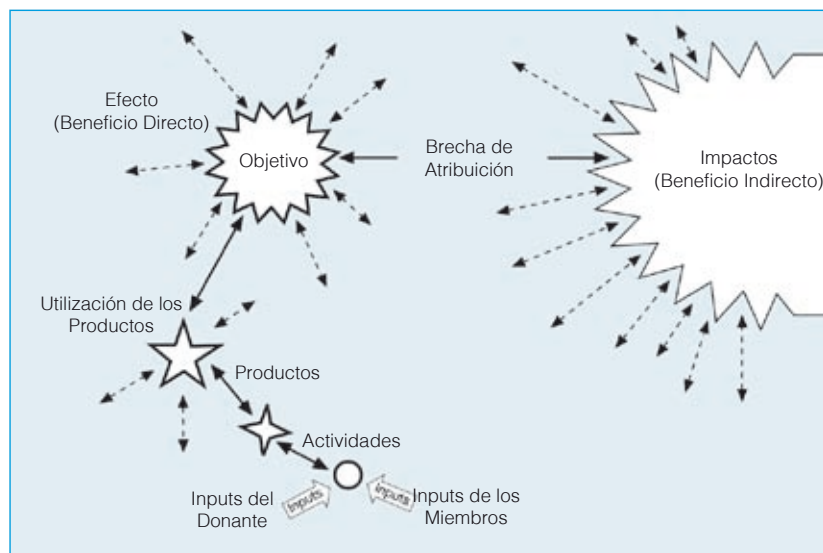


Figura 5: Elementos de un sistema de monitoreo basado en resultados (fuente: GTZ, 2004)

En conclusión, todas las actividades generan un *impacto*: cambios y efectos a largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, in-

tencionales o involuntarios. Para medir los impactos de las redes se precisará de recursos adicionales y, en muchos casos, el impacto solo podrá ser medido a través de estudios extensos y evaluaciones.

Una manera práctica de constatar y documentar los impactos consiste en mantenerse alerta y registrar continuamente todos los posibles efectos causados por las actividades de la red, por ejemplo, a través de la recolección sistemática de observaciones de los miembros de la red o de relatos.

6.6.2 Evaluación periódica

De vez en cuando todas las redes precisan una evaluación: una revisión amplia y sistemática de la organización, sus servicios y proyectos y una valoración sobre el logro de sus objetivos. Las evaluaciones garantizan una rendición de cuentas confiable hecha por y para los miembros de la red y otros actores. Las evaluaciones también contribuyen con el proceso de aprendizaje. Normalmente, se precisará una evaluación de la red en intervalos de *tres a cinco años*.

En la evaluación se deben abordar las siguientes preguntas.

- **Relevancia:** ¿Es la misión de la red coherente con las necesidades de sus miembros y actores?
- **Importancia:** ¿Genera la red impactos sectoriales o regionales?
- **Eficiencia:** ¿Son los productos y resultados a corto plazo económicamente viables para la red?
- **Efectividad:** ¿Hasta qué punto se han logrado los objetivos de la red, tomando en cuenta su importancia relativa?
- **Sostenibilidad:** ¿Los productos de la red han llevado a resultados e impactos sostenibles? ¿Habrán suficientes fondos para la red en el futuro?
- **Organización y comunicación de la red:** ¿Cómo funcionan el consejo, la administración y la secretaría ejecutiva? ¿Cómo se articula la comunicación y colaboración entre los miembros?

Las evaluaciones pueden estar a cargo de la secretaría ejecutiva de la red o de los propios miembros. Mientras que puede ser útil delegar la responsabilidad en manos de un *consultor externo* que tenga una visión imparcial de la red y facilite todo el proceso de evaluación, es también vital conducir una evaluación más informal llevada a cabo por colegas de otras redes, es decir, donde miembros de otras redes lo evalúen a usted.

Métodos de evaluación

Hay varios métodos que pueden aplicarse para la evaluación, colecta de información y formulación de estrategias futuras:

- *Encuestas* (electrónicas o en papel) entre miembros de la red, tomadores de decisión o actores.
- *Entrevistas* a líderes de la red, miembros y actores.
- *Talleres* con miembros y otros actores de la red ([🔗 sección 6.2](#)).
- *Análisis de documentos*, por ejemplo, de planes operativos, informes y otros documentos de monitoreo.

Análisis FODA

El análisis FODA es un método práctico de analizar a la red e identificar decisiones a futuro, fortalezas y debilidades pasadas y presentes, así como amenazas y oportunidades futuras.

	En el pasado y presente	En el futuro
Positivas	Fortalezas	Oportunidades
Negativas	Debilidades	Amenazas

El análisis FODA debe llevarse a cabo idealmente de *forma participativa*, para incluir a los miembros de la red y a los actores más relevantes. Las evaluaciones de la red deben consistir en un análisis efectuado por un consultor externo, *por todos los miembros de la red y, si fuese posible, por los actores interesados*. De esta manera, todos los miembros tendrán la oportunidad de aprender del pasado y refrescar o ajustar su visión sobre el futuro.

6.7 Evolución e innovación

Las redes deben ser vistas como sistemas dinámicos en constante evolución. Las nuevas redes deben comenzar *pequeñas y tomarse el tiempo necesario para madurar* hasta el punto en el que puedan realmente funcionar de manera efectiva. Para ello se requiere de paciencia por parte de los miembros, actores interesados y financiadores. Una red, por lo general, no lleva menos de tres años para comenzar a funcionar óptimamente.

Una vez establecidas, las redes están expuestas a un *contexto continuamente cambiante*. Lo que sea acertado hoy puede resultar obsoleto mañana. Las redes tienen que adecuarse continuamente a las circunstancias y necesidades cambiantes. Esto puede ser un desafío, pero solamente las redes que tengan la habilidad de adaptarse a nuevos ambientes y demandas podrán ser viables en el largo plazo.

En el mejor de los casos, las redes se regeneran *en un proceso de evolución*. Gracias a la aceleración de las innovaciones, pueden continuamente ajustar y mejorar su infraestructura, contenidos, actividades y servicios. Para ello es fundamental tener una mentalidad perceptiva. La retroalimentación periódica de los miembros, tomadores de decisión y actores interesados ayudará a decidir qué pasos se deben dar a continuación. Usted mismo será capaz de detectar las posibilidades de mejora que surgen diariamente. El monitoreo sistemático también le será de gran utilidad. ([🔗 sección 6.6.1](#))

Un método práctico de innovar es a través de una *limpieza continua*. El economista Joseph Schumpeter denominó a esto como 'destrucción creativa', porque abandonar ciertas actividades dará cabida a otras nuevas y a la innovación. Cada año, la secretaría ejecutiva deberá revisar sistemáticamente la carpeta de servicios y actividades junto con los miembros y decidir cuales desean mantener y cuales no. Muchas redes realizan una gran cantidad de actividades y cuando el tiempo o los fondos escasean no se las puede concluir. ¡Interrumpa estas actividades y centre su inversión en las más importantes y necesarias!

Sin embargo, la creciente innovación no es suficiente. Las redes sólo podrán florecer y ser dinámicas si tienen la habilidad de *proponer nuevas ideas y proyectos*. Esto exigirá aún mayor energía que la que se nece-

sita para la innovación incremental. Un buen punto de partida para las nuevas ideas es la evaluación regular que se realiza cada tres a cinco años (↗ [sección 6.6.2](#)). Desarrolle estas ideas estratégicamente, formulando la siguiente pregunta: ¿Qué debería hacer la red hoy en día para tener éxito en el futuro? Esto le ayudará a estar al tanto de los cambios necesarios.

Para enriquecer la discusión, *invite a un experto externo* que no se encuentre directamente vinculado a la red ni al contexto cultural y que pueda tener una visión “desde afuera”. Tal persona puede ofrecer puntos de vista independientes sobre temas relevantes. Otro medio de cosechar nuevas ideas es invitar a los actores de su red o de otras a una sesión de Peer Assist (↗ [sección 6.2](#)).

Dependiendo de la naturaleza y misión de la red, quizás sea necesario determinar *cuanto tiempo tomará a la red crear valor agregado* o qué criterios se deberán utilizar para decidir clausurarla. Las redes son sistemas dinámicos y puede que alcancen sus objetivos o que otras redes las superen, en cuyo caso se debe evitar continuar por el simple hecho de hacerlo, ¡ya qué será mejor cerrar las puertas y dedicar las energías a una nueva iniciativa!

Lista de cotejo 16 – Evolución e innovación

- ☐ Desarrolle la red con un ímpetu de evolución incorporando crecientes innovaciones.
- ☐ Depure y ordene regularmente las actividades y los planes.
- ☐ Lance regularmente nuevas actividades y proyectos de manera estratégica.
- ☐ Invite a especialistas externos o a miembros de otras redes a exponer sus puntos de vista.
- ☐ Cree una noción común del marco de tiempo durante el cual la red será útil.

7 Servicios y Proyectos de Redes

Las redes no sólo deben ofrecer servicios basados en las demandas de sus miembros y actores, sino además iniciar proyectos o programas para intensificar sus resultados e impactos.

En esta sección, se podrá constatar que es mejor comenzar con pequeños servicios o proyectos una vez constituida la red. Las redes establecidas deben centrarse en algunos servicios básicos e implementar proyectos o programas específicos. Para asegurar la calidad de las actividades y los servicios, es esencial contar con un sistema de gestión de la calidad.



7.1 Comenzando con pequeños logros

Durante la fase inicial se debe comenzar con algunas actividades, ofrecer algunos servicios o incluso desarrollar pequeños proyectos. Conviene enfocarse *solamente en unos pocos* servicios o proyectos que puedan lanzarse rápidamente y que no consuman demasiados recursos. ¡No espere demasiado, haga algo y comuníquelo! A continuación algunos ejemplos de servicios o proyectos iniciales.

- Establezca un espacio virtual con una lista de discusión por e-mail a través de la cual se pueda enviar información periódica sobre el avance de la red.
- Prepare un documento breve sobre temas relevantes y envíelo a posibles financiadores de la red.
- Supere un proyecto de una red socia y póngale la marca de su red.
- Haga presentaciones en conferencias o talleres, presentando a la red al mismo tiempo.
- Trate de organizar una sesión durante una conferencia que trate sobre la red.

Proveer servicios y llevar a cabo pequeños proyectos en la fase inicial le dará algunas ventajas.

- Se podrá mostrar a los miembros y actores que la red no es sólo un 'lugar de discusión' sino también 'un lugar de trabajo'.
- Los potenciales financiadores públicos o privados tendrán más interés en una red que sea activa.
- Se podrá crear conciencia sobre las ventajas de la red en los posibles miembros y actores.
- Se obtendrá retroalimentación oportuna sobre el interés que tengan las personas.
- Los miembros se articularán en una comunidad.

7.2 Principales Servicios

Las redes exitosas ofrecen una serie de servicios que tienen base en las demandas de sus miembros y actores, servicios que ayudarán a mantener viva la red. A continuación se citan algunos ejemplos de servicios básicos:

- Portales Web con información actualizada regularmente.
- Intercambios de información constantes a través de foros virtuales de discusión.
- Boletines informativos trimestrales con noticias sobre actividades, membresía y otros asuntos de interés dirigida a los miembros inscritos formalmente.
- Informes trimestrales sobre políticas que interesan a los tomadores de decisión.
- Servicios de consultas y respuestas para miembros y actores interesados.
- Conferencias virtuales donde se discuta sobre temas relevantes.
- Discusiones cibernéticas con especialistas sobre temas seleccionados.
- Talleres o conferencias anuales.

Se deben tomar en cuenta algunos temas relacionados a la provisión de servicios. En primer lugar, estos servicios deben responder a *demandas reales* de los miembros o actores y deben tener un valor agregado. Los resúmenes de políticas públicas ahorrarán tiempo en la toma de decisiones. Las demandas difieren según la red de que se trate y precisan ser evaluadas con regularidad a través de encuestas (electrónicas) o entrevistas.

Algunos servicios *deben ser ofrecidos regularmente*, por ejemplo, un boletín informativo trimestral electrónico o una conferencia anual realizada siempre en el mismo mes. Esto establece un marco temporal que infunde confianza en los miembros.

Los servicios de una red deben regirse *al compás* de las preferencias de sus miembros. Si acaso éstos tienen la sensación que no se está haciendo nada, se retirarán u olvidarán de la red. Por otro lado, si existen demasiadas actividades se sentirán sobrecargados. Esto puede constatarse a través de las listas de discusión por e-mail. Si usted recibe una lluvia de correos no podrá leerlos todos, se sentirá frustrado y borrará los mensajes. A la inversa, si usted recibe pocos e-mails podrá dedicarles su atención. Usted tendrá que encontrar el equilibrio correcto manteniendo el flujo de información necesario.

7.3 Proyectos y programas

Además de los servicios, las redes deben lanzar proyectos o programas con el objetivo de alcanzar los resultados esperados y un impacto sostenible en el sector o región en que estén insertadas. De igual forma, otra ventaja derivada de los proyectos y programas es que pueden llevar a una base más diversificada y segura de fuentes de financiación (☞ [sección 6.4](#)).

A través de *proyectos*, las redes apuntan a alcanzar objetivos específicos. Para poder implementar estos proyectos probablemente se tenga que redactar propuestas solicitando fondos adicionales. Algunas redes incorporan los proyectos dentro de *programas* y someten propuestas de programas a financiamiento.

A seguir se describen tres ejemplos de posibles proyectos de redes.

Objetivo	Actividades	Resultados
Agencias de desarrollo reconocen que la temática de la red es uno de los principales temas para incidir en la agenda pública.	Preparación de una declaración de los miembros de la red. Preparación de material y panfletos para el stand. Declaración pública.	Stand en una conferencia internacional. Cócteles oficiales en la conferencia donde se presente la declaración.
Los actores y tomadores de decisión de cierto sector acceden a información consolidada.	Establecimiento de una plataforma electrónica de información: estructura, diseño y contenidos.	La plataforma electrónica de información está en línea y en funcionamiento.
Existe mayor evidencia sobre cómo mejorar la situación de un determinado problema.	Se llevan a cabo actividades de investigación, como ser estudios de caso, proyectos piloto o análisis bibliográfico sobre la temática de interés.	Un informe final resumiendo los resultados de la investigación proponiendo recomendaciones para futuras acciones.

Desarrollar e implementar proyectos y programas conjuntos es una tarea esencial para todas las redes. La red y sus miembros pueden mostrar

su *espíritu de competencia e innovación* en su campo temático usando estos medios. Además, los proyectos y programas planificados e implementados conjuntamente estrecharán los lazos entre los miembros. Al mismo tiempo, realizar proyectos conjuntos es uno de los métodos más efectivos de *capacitación y aprendizaje mutuos*.

Es de importancia primordial que se *asignen responsabilidades claras* para recaudar o conceder fondos e implementar proyectos o programas. En caso de que la red cuente con su propio estatus legal, podrá someter la propuesta por sí misma. En caso contrario, uno o más miembros deberán remitir la propuesta en conjunto y asegurarse de que contenga la marca y el sello de la red. Una vez recibidos los fondos *un miembro de la red* deberá asumir el liderazgo. Para implementar los proyectos se puede *subcontratar* a consultores, quienes se encargarán de implementarlo en nombre de la red.

7.4 Garantizando la calidad

En última instancia, la red sobrevivirá si la calidad de sus actividades y servicios es buena. Por ende, las redes precisan establecer un *sistema garantizando la buena calidad de actividades y servicios*.

Primero, la reputación de la red y la calidad de sus actividades y servicios dependerán de la *calidad del trabajo de sus miembros*. Muchas organizaciones adoptan sistemas certificados de gestión de calidad para asegurarse que su trabajo sea eficiente y efectivo. Instando a los miembros a adoptar sistemas de gestión de calidad, las redes pueden contribuir a la mejora en la calidad de sus servicios como un todo.

Segundo, la reputación de la red dependerá de la calidad de sus *servicios, proyectos y programas básicos*. En la mayoría de los casos, resulta demasiado complicado y costoso utilizar un sistema certificado de gestión de calidad para toda la red, por ello, habrá que encontrar otras maneras adecuadas para garantizar la calidad. El monitoreo sistemático y las evaluaciones habituales son el primer paso hacia el control de calidad (☞ [sección 6.6](#)).

El Peer Assist

El Peer Assist es un método práctico de monitorear la calidad de proyectos y programas. Es una evaluación del trabajo de los miembros de la red realizada por otros miembros. Los así llamados “peers” deben situarse al mismo nivel jerárquico de los otros y hacer recomendaciones de manera cooperativa y colegiada. El cuadro siguiente esboza el propósito y los beneficios del Peer Assist:

Peer Assist	
Propósito	Beneficios
Autorregulación de la red	Reconocen la experiencia profesional. Permiten retroalimentación sobre desempeño. Ofrecen un ambiente “seguro” para admitir errores.
Educación continua	Ayuda a los miembros de la red a identificar sus fortalezas y las áreas en las que necesitan mejorar.
Conciencia para adquirir estándares y calidad del desempeño	Estimula el intercambio de información. Promueve un abordaje profesional. Ayuda a organizar la información.
Mejorando la Colaboración	Considera a los miembros como recursos que ofrecen diferentes perspectivas. Crea confianza y una actitud de apoyo mutuo. Contribuye al mejor desempeño de la red.

Se deben considerar las siguientes *reglas* al efectuar el Peer Assist.

- Siempre cuente con un moderador, use procesos estructurados y atégase al proceso escogido.
- Coopere, apoye y no juzgue al responder y dar retroalimentación y recuerde que las personas harán lo mejor que puedan con los recursos que tengan a su disposición.
- Sea tan franco como sea posible – usted no tiene que aparentar ser competente frente al grupo. Es vital aprender de los errores cometidos.

- Declare cualquier conflicto de intereses.
- Usted tiene el control – escoja sus procesos, tome lo que le convenga y deje el resto.
- Ponga atención a y respete las diferencias de perspectiva, culturales, y de género que puedan surgir a través de puntos de vista o métodos de trabajo diferentes.

8 Comunicación

Las relaciones entre los miembros y actores son las arterias de la red. La comunicación es la sangre vital que corre por estas arterias y que mantiene a la red con vida y activa. Una comunicación fluida es fundamental para todas las redes y amerita que la secretaría ejecutiva y los miembros le dediquen toda la atención posible.

Esta sección describe los elementos básicos de la estrategia de comunicación, los principios más importantes y el significado de la facilitación profesional. La comunicación se ve fuertemente influenciada por aspectos culturales, que pueden requerir de especial atención. Además, se debe tomar en cuenta las habilidades o capacidades para una comunicación efectiva y una de las principales tareas de la red deberá ser la capacitación para mejorar la comunicación.



8.1 Estrategia de comunicación

Puesto que la comunicación en redes es una actividad común se puede tener la impresión que todo anda sobre ruedas. Sin embargo, pueden surgir conflictos, algunas personas pueden no estar recibiendo la información que deberían, o la retroalimentación que esperan, o los actores no comprenden bien lo que se está haciendo. Siendo así, tal vez usted se percate de que el sistema de comunicación de la red debería haber sido planificado con mayor detenimiento.

En suma, usted debe desarrollar una estrategia que demuestre la manera cómo está organizada la estrategia de comunicación en su red tanto *internamente*, entre los miembros como *externamente*, con los diversos actores.

La estrategia de comunicación deberá estar en armonía con las metas de la red y deberá seguir los siguientes pasos:

- Definición de los *grupos focales*
 - Una lista de diferentes personas y roles *dentro* de la red: consejo, secretaría ejecutiva, miembros, etc.
 - Un cuadro panorámico de los *diferentes actores*, tales como profesionales interesados en las actividades de la red, colaboradores, medios de comunicación, institutos de investigación, organizaciones de apoyo, etc.
- Las *maneras y medios* que la red utilizará para comunicarse con cada grupo focal (🔗 [sección 9](#)).
- La *forma como* se desarrollan y usan la información, los productos y servicios de comunicación
 - *Frecuencia* de la comunicación.
 - Comunicación eficiente, por ejemplo, a través del uso de información multipropósito.
 - Las *personas encargadas* de asegurar un flujo eficiente de comunicación.

8.2 Principios de la comunicación

Los flujos de comunicación dentro de la red y con sus actores serán más efectivos si se toman en cuenta algunos principios básicos.

CCC: Comunicar, comunicar, comunicar

El primer principio es el de las tres C: comunicar, comunicar y comunicar. Recuerde que la comunicación es la sangre vital de la red: nadie sabrá que la red existe si no se comunican activamente sus funciones y objetivos y las personas no responderán si no están a la par de los adelantos o si no se les contacta de manera adecuada. Caso ocurra algún conflicto, el mismo no podrá solucionarse sin la comunicación adecuada. Es importante ser proactivo en este sentido, tratando de establecer contactos y dando el primer paso para dialogar con las personas. Además se requiere de una alta capacidad de respuesta, es decir responder a tiempo las inquietudes de los miembros y actores. Por ejemplo, se debe responder los e-mails recibidos sin dejar pasar mucho tiempo, máximo uno o dos días.

La comunicación presencial sigue siendo importante

Pese a que haya una serie de herramientas electrónicas a disposición para la comunicación, como teléfonos, e-mail o videoconferencias, éstas no pueden reemplazar la comunicación presencial, la misma que sigue siendo importante debido a su naturaleza sincrónica y la relevancia de los mensajes no verbales como el tono de voz o el lenguaje corporal.

Las reuniones presenciales suelen ser necesarias cuando una persona no conoce un idioma extranjero, ya que la comunicación no verbal en ese caso puede ayudar a transmitir el mensaje. No se olvide que los malos entendidos y la mayoría de los conflictos pueden solucionarse con mayor eficacia a través de la comunicación directa.

Las reuniones presenciales, por ende, deben realizarse siempre que sea posible, independientemente de la existencia de los otros métodos de comunicación que se estén utilizando.

Estableciendo las reglas de comunicación

Las reglas facilitan la interacción entre las personas y reducen los costos transaccionales. Los miembros deben definir las *reglas básicas para una eficiente comunicación y nombrar a la autoridad que la administrará*. Algunos ejemplos de estas reglas se detallan a continuación:

- Todos deben tener la misma oportunidad de dar su opinión.
- Declaraciones ofensivas e inapropiadas deben estar prohibidas.
- Se debe definir el contenido aceptable y no aceptable, por ejemplo, se debe especificar si se incorpora propaganda comercial o no.
- Los e-mails deben ser respondidos en un plazo de 48 horas.

Sin embargo, se deben establecer las reglas de comunicación cuidadosamente, ya que la regulación o la estandarización pueden reprimir o limitar el intercambio efectivo de información.

Asegurando una comunicación actualizada e informativa

La comunicación en una red debe ser *directa* – y no aburrida o ruidosa. Es importante poner estos principios en práctica, por lo que se requiere cuidados especiales para lograrlo y se debe prestar atención a los propósitos de la comunicación, a las habilidades verbales de los miembros en el medio de comunicación y a las capacidades analíticas de particulares o grupos. De cualquier modo, la comunicación debe ser informativa y comprensiva.

Evaluando la frecuencia óptima de la comunicación

Se debe evaluar la frecuencia óptima de la comunicación para asegurar un flujo efectivo de la misma. La frecuencia óptima dependerá de muchos factores: los modos de comunicación, la naturaleza del contenido, el rol de los miembros o la importancia de ciertos individuos. La comunicación presencial entre miembros de una red y con los actores más importantes, deberá realizarse al menos una o dos veces a año. El grupo básico quizás tenga que reunirse con mayor frecuencia. Además, el intercambio por e-mail debe realizarse por lo menos de manera semanal o mensual, esto ayudará a mantener el dinamismo de la red. Las discusiones virtuales pueden ser diarias.

Aceptando diferentes perspectivas

En la red se deben aceptar las opiniones diferentes dando una amplia cabida a perspectivas opuestas, evitando imponer una sola perspecti-

va entre los miembros. Esto puede lograrse estimulando una cultura de responsabilidad sobre los criterios personales y sobre el intercambio de información.

Se debe evitar a toda costa que haya una atmósfera de censura en la red, sin embargo, los reglamentos de la red deben determinar claramente lo que es o no es aceptable en términos de tono y contenido.

Evitando un sentido de jerarquía

No importa cuantos 'gurús de la innovación' o individuos famosos tenga la red, hay que evitar el sentido de jerarquía en las comunicaciones. Deben tomarse todas las medidas necesarias para asegurar que los miembros de la red de un rango social inferior o con menor educación formal se sientan a gusto intercambiando información. Entre otras posibilidades, esto puede incluir discusiones separadas, sesiones en grupo o reuniones específicas para estos miembros.

Las personas intercambian información y conocimiento de distintas maneras. Algunas lo hacen proactivamente sin que se les solicite y otras se guardan la información y la esconden como un tesoro. Esto no lo hacen de mala fe sino que es un hábito personal o cultural. Por ejemplo, en algunas culturas, las personas se abstienen de dar información si piensan que puede ser usada como una ventaja relativa sobre los otros (👉 [sección 8.4](#)).

Promoviendo una cultura de intercambio

Todas las redes deben promover una cultura de intercambio proactivo de información y conocimiento donde los miembros reciban y den información y recomendaciones. Debe existir un equilibrio entre el dar y el recibir, porque de lo contrario los miembros más generosos paulatinamente dejarán de ofrecer información. Crear una cultura de intercambio es crucial para el éxito de la red y para enriquecer a sus miembros con conocimiento. Los miembros de la red deberán alimentar y fomentar este tipo de cultura. En algunos casos, quizás sea recomendable inclusive plantear algunas reglas para facilitar el intercambio información.

Lista de cotejo 17 – Principios de la comunicación

- ☐ CCC – comunicar, comunicar y comunicar.
- ☐ La comunicación presencial mantiene su importancia.
- ☐ Desarrolle reglas claras para facilitar la comunicación.
- ☐ Estimule una comunicación actualizada e informativa.
- ☐ Evalúe la frecuencia óptima de comunicación.
- ☐ Acepte opiniones discrepantes.
- ☐ Evite una atmósfera de censura.
- ☐ Evite un sentido de jerarquía.
- ☐ Promueva una cultura de intercambio.

8.3 Necesidad de facilitación

Tan pronto siete o más personas se comunican se hace necesario contar con una facilitación cuidadosa para asegurar flujos de comunicación que sean efectivos y eficientes. En redes formales, se precisa de facilitación en situaciones específicas:

- Facilitación de flujos de comunicación general relativos a todas las actividades de la red a lo largo del año
- Facilitación de reuniones presenciales, talleres y conferencias
- Facilitación de foros electrónicos de discusión y chats en línea

Se debe designar a un facilitador experimentado en cada ocasión. La facilitación es una habilidad que exige un *entrenamiento cuidadoso* y la facilitación de flujos de información precisa de un gran caudal de experiencia. Un buen facilitador escucha y comparte, sabe cuándo intervenir y cuándo mantenerse callado y permite que otros interactúen. Es capaz de manejar conflictos y es sensible a las personalidades de los miembros, lo cual le permite administrar efectivamente la comunicación entre diferentes individuos.

La continua facilitación de los flujos de comunicación general en la red y con los actores corresponde a la secretaría ejecutiva y el éxito de la red dependerá de esta facilitación. Un buen facilitador en una red en-

viará, de vez en cuando, un boletín a los miembros y partes interesadas y regularmente y sistemáticamente contactará a las personas más importantes de la red. Un facilitador experimentado estará atento a cambios repentinos en el tono de la comunicación o estará pendiente de los miembros silenciosos de la red.

Algunas veces, los facilitadores de redes tienen que ser *persistentes* en caso de que las personas no respondan. El pretexto “les envié un e-mail y no contestaron, ¿qué más puedo hacer?,” seguramente no será la mejor actitud. A menudo, hay buenos motivos que explican la falta de respuesta y un facilitador experimentado tratará de encontrar cuales son éstos.

Principios muy similares se aplican a todas las situaciones arriba mencionadas en las cuales se requiera de facilitación y se encuentran resumidos en la lista siguiente:

Lista de cotejo 18 –Aspectos esenciales de la facilitación**Facilitación en general**

- ☐ Aclare los antecedentes y el contexto de la discusión.
- ☐ Asegúrese que exista comprensión cabal y aclare malentendidos.
- ☐ Busque ejemplos concretos y prácticos que ilustren la discusión.
- ☐ Asegúrese que las personas que más les gusta hablar aprendan a escuchar y estimule a los miembros silenciosos.
- ☐ Resuma las discusiones y trate de rescatar temas esenciales.
- ☐ Estimule la discusión haciendo preguntas.
- ☐ Aborde diferentes opiniones y posiciones haciendo que las diferencias sean transparentes.
- ☐ Trate de solucionar potenciales conflictos.
- ☐ Recuerde a las personas las reglas de la conversación.
- ☐ Aborde o aclare el sentimiento de los participantes en la discusión.
- ☐ Cree conciencia sobre las diferencias culturales, sociales, religiosas o políticas y fomente la comprensión.

Facilitación presencial en reuniones, talleres o conferencias

- ❑ Visualice las discusiones.
- ❑ Conceda la palabra.
- ❑ Cuidadosamente llame la atención de las personas que hablan demasiado.
- ❑ Provea de constante retroalimentación a los participantes.
- ❑ Asegúrese que haya una buena administración del tiempo.
- ❑ Lleve a cabo una revisión y resumen del taller.

8.4 Aspectos culturales

En redes formales internacionales que abarcan varios países o continentes, los aspectos culturales afectan sobremedida la comunicación, así como la gestión de la red en general. Todos los miembros de la red, en especial los líderes, deben estar conscientes de los temas que sean más delicados o polémicos dentro o entre culturas en la red y tendrán que saber cómo manejarlos adecuadamente (🔗 [sección 10.1](#)).

8.4.1 Idioma

El idioma es una de las principales barreras para la comunicación en redes internacionales y representa un reto que suele subestimarse. Básicamente, es muy importante que todos entiendan los idiomas utilizados. Esto no sólo significa comprender el idioma de trabajo en sí, sino diferentes usos culturales del mismo.

No obstante, en muchas redes, esto no es viable. Puesto que las redes internacionales cubren diferentes países y regiones, se tiende a escoger el máximo común denominador, lo que puede generar una sensación de incomodidad generalizada. El idioma elegido en la mayoría de los casos es el inglés y en algunas regiones el francés o el español. Lo que sucede generalmente es que se olvida que estos idiomas pueden no ser el idioma materno de los miembros.

Esta situación puede generar la falta de comprensión o muchos malos entendidos. Aquellos que no hablen el idioma de la red de manera fluida dudarán antes de involucrarse en discusiones y tendrán dificultades en expresar claramente sus opiniones. También evitarán escribir cartas o e-mails, ya que no querrán hacer un papel ridículo en público. Los que no dominen el idioma de la red tienden a estar excluidos de ella.

No hay una manera sencilla de lidiar con el problema del idioma. Sin embargo, hay algunas medidas que pueden resultar útiles.

- *Un facilitador multilingüe para la red*: el facilitador de la red tiene que estar a la par de los problemas de idioma y tendrá que facilitar el mutuo entendimiento entre los participantes. Sería bueno que el facilitador hable varios idiomas.
- *Subredes regionales o locales*: las redes internacionales pueden establecer subredes en idiomas regionales o locales. La secretaría ejecutiva de la red debe asegurarse, en colaboración con las redes regionales, que se traduzcan los documentos básicos a los respectivos idiomas.
- *Un Sitio Internet en diferentes idiomas*: la información en el sitio Web puede estar en varios idiomas. Por ejemplo, en Asia se estableció una plataforma electrónica de información en inglés. Las visitas a esta plataforma aumentaron considerablemente cuando se agregaron otros idiomas nacionales. Sin embargo, la traducción de todos los contenidos en el portal Internet puede ser muy costosa para algunas redes. Este problema podrá superarse si la red utiliza sus contactos para encontrar un socio local que tenga los recursos necesarios y esté dispuesto a encargarse de traducir los textos.
- *Grupos de discusión por e-mail en idiomas locales*: Si las redes internacionales desean causar un impacto a nivel nacional y local, tendrán que introducir discusiones virtuales en idiomas locales.

8.4.2 Otros desafíos a enfrentar

Las diferentes culturas representadas en las redes internacionales enriquecen su contenido, contribuyen con una visión amplia e integrada del mundo y hacen que la red sea mucho más atractiva. Existen, sin embargo, aspectos complejos de la cultura que no pueden olvidarse, ya que sería una ingenuidad hacerlo.

Antigüedad, experiencia y diferencias de poder

Un aspecto que varía entre culturas es la antigüedad, experiencia y diferencias de poder. En corporaciones occidentales, por ejemplo, en los últimos años la jerarquía se ha vuelto cada vez más horizontal y ha disminuido el poder del personal directivo o de funcionarios superiores. Existe incluso una tendencia a que gerentes más jóvenes tengan puestos más altos que el personal más antiguo.

No obstante, en organizaciones más jerárquicas como burocracias gubernamentales u organizaciones bilaterales o multilaterales, así como en algunos países, la *antigüedad* (en el sentido de *experiencia*) continúa siendo importante. Nunca se debe criticar abiertamente a las personas mayores, en particular, a los maestros y profesores que gozan de un prestigio que debe ser respetado.

Un tema similar es la *distancia de poder* que varía según la cultura. En países como Suiza o Suecia, los ministros viajan en transporte público y uno puede encontrarse con una autoridad gubernamental en un espacio público. En estos países, la diferencia de poder es mínima y las personas que tienen mucho poder son fácilmente accesibles. Si embargo, en otros países, hay una clara diferenciación entre las distintas clases sociales. Los más poderosos no aparecen demasiado en público y no están asequibles a la gente común y corriente. Esto también puede significar que las personas de una cierta clase social no trabajen ni se dirijan a otras que pertenezcan a otra clase social.

Los gestores y miembros de redes, tienen que conocer la situación y tienen que poder lidiar con el tema de la antigüedad y de las diferencias de poder y respetar las diferencias culturales. Una manera de entablar contacto con autoridades es a través de un *mensajero* que apoye a la red y pueda ayudar a entablar este tipo de relaciones. Para discutir nuevas ideas o aprender de los errores cometidos, tal vez sea útil *crear espacios* privados, como reuniones por separado durante conferencias o talleres (🔗 [sección 4.3.2](#)).

Racismo y sentimientos de superioridad

Asimismo los profesionales de la red deben saber que pueden verse expuestos a *racismo o discriminación social* clara o subliminal y esto pue-

de afectar su trabajo considerablemente. Las consecuencias saldrán a relucir cuando alguien falte al respeto a miembros de la red o incluso se rehúse a colaborar con ellos.

Algunas redes internacionales se han visto en una situación en la cual la *auto percepción* de algunos países en relación a otros no facilita la colaboración e intercambio equitativo en redes. Además, algunos países consideran que los temas que se discuten en la red carecen de relevancia para ellos.

Manejar los problemas de racismo, discriminación social o una percepción de exacerbada auto confianza es muy difícil, ya que están en juego creencias y valores percibidos. Los líderes de las redes y los facilitadores tienen que lidiar con estos asuntos con cautela y consideración, pues los canales de comunicación deben mantenerse abiertos y confiar en los hechos. En conflictos más graves, se recomienda acudir a un mediador externo experimentado.

Cultura como pretexto

Una situación que suelen enfrentar las redes es cuando algunos miembros dicen que no se pueden implementar las mejoras sugeridas o que los cambios no funcionan por *no ser apropiados al contexto específico y a sus hábitos culturales*. Sin embargo, gestores y consultores especializados en el cambio organizacional saben que esto suele ser un *pretexto para evitar cualquier cambio que afecte una estructura predeterminada*. Los cambios siempre enfrentan resistencia, ya que las personas se ven en la obligación de cambiar sus rutinas y patrones familiares de trabajo. En esta situación, les resulta muy cómodo esconderse detrás de la 'cortina cultural'.

Por ello, las redes saben que no pueden dejarse cegar por estos pretextos. Los hábitos culturales y las tradiciones merecen todo el respeto y son muy importantes, pero no pueden aceptarse como una excusa para evitar cambios que, de cualquier manera, se harán sentir tarde o temprano.

8.5 Capacitación para la comunicación

En la vida cotidiana estamos en constante comunicación y podemos tener la sensación de que lo estamos haciendo bien. Sin embargo, la

realidad en muchas redes muestra que no es necesariamente de esa manera. Una comunicación efectiva precisa de una capacitación cuidadosa, en particular, el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación

Personal de la red

En primer lugar, los líderes de la red, el personal de la secretaría ejecutiva y los facilitadores de foros de discusión virtuales o talleres necesitan capacitación en los siguientes aspectos:

- Selección de las herramientas de comunicación adecuadas.
- Uso de las diferentes herramientas de comunicación.
- Facilitación de discusiones.
- Facilitación de foros o discusiones virtuales.
- Resolución de conflictos.

Miembros de la red

La capacitación en comunicación, especialmente en lo que se refiere al uso de tecnologías electrónicas de información y comunicación debe extenderse a todos los miembros de la red. La capacitación de los miembros de la red puede incluir los siguientes aspectos:

- Redacción de e-mails concisos.
- Incorporación de textos y archivos en formato PDF o enlaces a un sitio Web.
- Participación en foros virtuales.
- Presentaciones con programas computacionales adecuados.
- Pronunciamientos o debates en grupo.
- Presentaciones en público de manera efectiva.
- Facilitación de un grupo de trabajo en un taller.

Para gestores o miembros de la red, el organizar o asistir a cursos de capacitación puede ser muy costoso o llevar mucho tiempo. Existe sin embargo, una serie de posibilidades para capacitar al personal de la secretaría ejecutiva u otros miembros de la red. La capacitación requiere

recursos; sin embargo, muchas veces la falta de capacidades puede costar caro.

Se deben crear y aprovechar las oportunidades para capacitar a los miembros de la red siguiendo los ejemplos a continuación:

- La secretaría ejecutiva de la red o los miembros pueden redactar y publicar manuales y guías de capacitación prácticos y sencillos.
- Lo mejor sería que se pudiese navegar por los sitios Internet sin necesidad de mayores explicaciones. *Las secciones de ayuda* en el sitio Web asistirán a los visitantes menos experimentados.
- La secretaría ejecutiva de la red puede *organizar cursos de capacitación* para miembros. Estos cursos pueden brindar conocimientos básicos.
- La secretaría ejecutiva de la red puede *estimular a los miembros a que participen en los cursos*, seleccionando temas interesantes e informando a los miembros al respecto.
- *Los cursos en línea* suelen ser más baratos que los presenciales y pueden tratar casi cualquier tema.
- Una manera efectiva de ofrecer capacitación es *combinándola con otros eventos* que se realizarán según lo planificado. En los talleres, un facilitador puede encargarse de comprobar su efectividad. Durante las conferencias, se pueden añadir sesiones de capacitación para complementar la agenda.
- *Los grupos de colegas* son muy efectivos para la capacitación: grupos de personas que deseen incrementar sus habilidades de comunicación y que se reúnan personalmente con frecuencia o en línea. En grupos de colegas, los miembros tienen la posibilidad de intercambiar experiencias con otros, apoyarse mutuamente y proporcionar retroalimentación.
- Las habilidades de comunicación pueden asimismo mejorar a través de la supervisión o asesoría a cargo de un profesional externo. Los miembros de la secretaría ejecutiva, en particular, pueden beneficiarse al trabajar con un *asesor* externo.

9 Herramientas para Compartir Información y Conocimiento

Hoy por hoy, existen varias herramientas que facilitan la comunicación e intercambio de información en redes. Es más, cada vez se utilizan nuevas tecnologías de información y comunicación. Sin embargo, los medios tradicionales, como reuniones y talleres, siguen siendo vigentes e importantes.

Esta sección describe sucintamente las herramientas electrónicas y no electrónicas y los medios de comunicación más importantes, así como sus ventajas y desventajas. La sección 9.3 ofrece algunas recomendaciones sobre cómo se seleccionan las herramientas más adecuadas.



9.1 Herramientas electrónicas

Teléfono

El teléfono y, en particular, la tecnología de los teléfonos móviles, facilita la interacción. Las llamadas telefónicas son un medio efectivo de comunicarse una vez que se haya establecido la relación. Son útiles para transmitir información urgente y de manera rápida, discutir temas delicados que podrían ser sujetos de malos entendidos en un correo electrónico, o hablar sobre asuntos confidenciales. Para mensajes cortos y recordatorios, los SMS (mensajes a móviles) o los *mensajes de texto* también son populares.

En la actualidad, la nueva tecnología de 'Voz sobre IP' (VOIP) brinda una oportunidad de hacer llamadas telefónicas a través de la Internet a un bajo costo, lo cual está revolucionando las telecomunicaciones. Con servicios como Skype (www.skype.com) se pueden hacer llamadas gratis y las de larga distancia que son costosas ya no representan un obstáculo para la comunicación corriente entre miembros de la red.

Las *conferencias telefónicas* son una alternativa efectiva y barata a las reuniones presenciales. Sin embargo, debe restringirse a un cierto número de participantes. La coordinación se dificulta demasiado cuando más de cinco personas participan en una conferencia telefónica. Las consideraciones a tomar para reuniones presenciales cobran mayor importancia todavía en conferencias telefónicas. La preparación y facilitación cuidadosas son aspectos cruciales que no se deben olvidar.

E-mails

Los e-mails se han vuelto un medio masivo de comunicación y han comenzado a suplantar al servicio postal tradicional. Los e-mails proveen excelentes posibilidades para una interacción rápida y barata, diseminación de información y retroalimentación; sin embargo, tienen algunos problemas. Por ejemplo, altos funcionarios o tomadores de decisión pueden rehusarse a utilizar e-mails ya que lo que ellos digan puede publicarse o remitirse a un público mayor. Otra desventaja de los e-mails es su anonimato, así como su acentuado lenguaje informal. Las perso-

nas generalmente titubean antes de contestar a un e-mail de remitente desconocido.

Además de estos problemas, resulta cada vez más difícil manejar el creciente número de mensajes que llega al buzón todos los días. Los *spam* – propagandas por e-mail – inundan los buzones agravando este problema.

Para tener una comunicación fluida por e-mail, se deben tomar en consideración las siguientes *reglas*:

- Cuando se escribe un e-mail el "asunto" debe ser corto e informativo.
- El texto debe ser breve y bien estructurado.
- Se debe evitar abordar demasiados temas en un único e-mail; es mejor repartirlos en dos.
- No se debe enviar mensajes ofensivos en los e-mails, además de que los mismos pueden ser reenviados fácilmente.
- La resolución de conflictos por e-mail no funciona; reuniones presenciales son necesarias.
- Los e-mails deben incluir una firma electrónica con dirección y números telefónicos.
- Se recomienda responder a los e-mails dentro de un plazo de 48 horas. Si no se puede responder en este periodo de tiempo, será importante informar al remitente e indicar cuando se estará respondiendo el mensaje.

Boletines electrónicos

Los boletines electrónicos son un medio efectivo de *informar regularmente a los miembros y actores de la red* respecto a las actividades en curso, eventos interesantes u otra información relevante.

Los boletines electrónicos no deben pasar de dos a tres páginas impresas. Cada sección temática no debe exceder de 10 líneas. Se deben incluir enlaces a la Web con datos de contacto mostrando donde está localizada la información disponible. Todos los boletines electrónicos deben incluir un *disclaimer* e instrucciones para retirarse de la lista.

La divulgación de los boletines ha disminuido debido al aumento constante de e-mails con spam. Esto ha llevado al uso de filtros que muchas

veces evitan que algunas personas reciban el boletín. Una serie de filtros contra spam pueden ajustarse para que no se borren los boletines automáticamente, pero muchos usuarios de Internet no aplican esta facilidad. La creciente cantidad de boletines electrónicos también ha reducido su popularidad, lo que hace que mucha gente ni siquiera los lea. Pese a estos problemas, si están bien preparados y lucen atractivos, los boletines electrónicos continúan siendo un modo efectivo de difundir información periódica a un extenso grupo de personas.

Grupos virtuales de discusión

Muchas redes también usan los grupos de discusión virtuales para comunicarse con sus miembros. Los e-mails son enviados por un servidor que distribuye los mensajes a todos los miembros suscritos. De esta manera todos los implicados en la red pueden estar informados sobre las discusiones en curso. Una desventaja de los grupos de discusión virtuales es que suelen generar una enorme cantidad de mensajes que nadie lee. La facilitación profesional de estos grupos de discusión puede solucionar este dilema.

En los grupos de discusión por e-mail tan sólo algunos pocos miembros participan activamente. El resto – también llamados *lurkers* – participan pasivamente leyendo lo que los otros mandan. Sin embargo, estos *lurkers* juegan un rol importante, ya que proveen información en reuniones presenciales sobre percepciones y conocimientos. Algunos incluso pueden volverse participantes activos pues están familiarizados con la comunidad que participa en el grupo de discusión.

Los tomadores de decisión a menudo son *lurkers* en los grupos de discusión virtuales. Es decir, no tienen una participación activa pero delegan esta tarea a su equipo de apoyo. Uno de los motivos es que las autoridades gubernamentales en particular, se niegan a participar en foros de discusión por e-mail ya que sus aportes pueden ser archivados y son visibles. No obstante, algunos de ellos siguen las discusiones por e-mail pasivamente y se mantienen al día de este modo. No se debe subestimar el impacto de esta actitud.

Chats en línea

Otra manera de compartir información y experiencias es a través de los *chats* o salas de conversación en línea. Los miembros de la red se co-

munican entre sí en el sitio Web de la red *en tiempo real* en una ‘sala de conversación’ virtual. Cuando varios miembros participan en un chat en línea tienen que estar preparados y la conversación deberá facilitarse con cuidado, ya que de lo contrario el resultado generará un estado de confusión. En redes internacionales, habrá que tomar en cuenta las diferencias de horarios.

Los chats en línea pueden ser un método efectivo y económico de *entrar en contacto y entrevistarse con especialistas*. Una red puede invitar a un especialista a responder preguntas formuladas por los miembros sobre un tema específico.

La ventaja de los chats en línea en comparación con las conferencias telefónicas es que queda constancia *por escrito* de todo lo dicho. Estas actas se registran durante el proceso. Sin embargo, muchas personas aún no están acostumbradas a conversar en línea.

Portales Web

Los portales Web son un método efectivo de transmitir información a un público más amplio. El acceso a la Internet aumenta a pasos agigantados – también en países en desarrollo – y el número de usuarios de Internet crece mundialmente. No obstante, las redes deben estar atentas al hecho que en muchos lugares el acceso a la Internet es limitado, o inexistente.

Lo que sucede con las publicaciones impresas es también válido para los portales Web: la información debe formatearse de manera atractiva. El portal debe contar con una *estructura* simple y los textos deben ser sucintos. Las redes pueden ayudar a sus *grupos focales* específicos a encontrar información si es que están bien estructurados: con páginas diseñadas para tomadores de decisión, patrocinadores y financiadores, profesionales, especialistas o para los medios de comunicación.

La actualización de los portales Web debe ser regular, y la planificación de los recursos para tal cometido es primordial. Un portal Web desactualizado es peor que la ausencia total del mismo. Por consiguiente, los administradores del portal Web saben a ciencia cierta que deben mantener la información al día y enviar recordatorios a los otros miembros responsables de esta tarea. Los portales Web se han vuelto “tarjetas personales de presentación” de las redes y por ello ameritan ser tratados con esmero.

Mecanismos de recolección y disseminación de información (CHM en inglés)

Los mecanismos de recolección y disseminación de información (CHM en inglés) son instrumentos de intercambio de información y suelen mencionarse en la jerga de la esfera de gestión de recursos naturales (🔗 [sección 10.1](#)). Los mecanismos usados en acuerdos medioambientales multilaterales como la Convención sobre Biodiversidad son herramientas para recoger, validar, almacenar y disseminar datos e información de manera efectiva y eficiente. Un mecanismo como éste facilita el intercambio de conocimientos e ideas entre las partes involucradas.

Los CHM consisten en un *núcleo central de información* que facilita el intercambio de la misma entre puntos focales nacionales y ramificaciones subnacionales (figura 6). El núcleo de información mantiene la plataforma para garantizar transparencia, provee acceso más rápido a la información y datos y reduce la duplicación de información. Los *puntos focales nacionales* se encargan de producir, entregar y mantener los datos y tienen total responsabilidad por la información difundida.

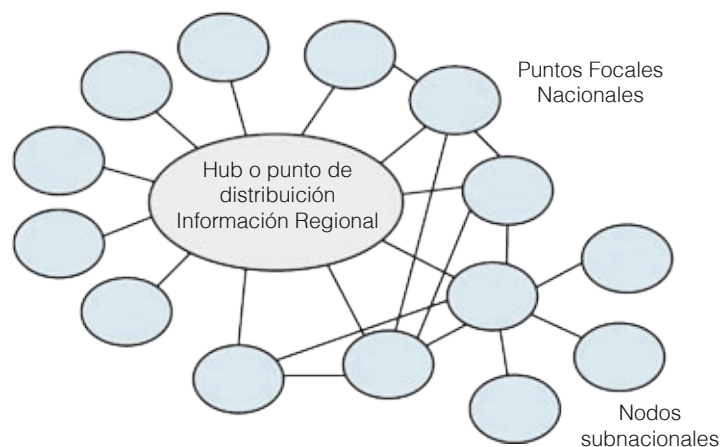


Figura 6: Punto de distribución de información y puntos focales de una CHM

Los CHM tienen algunas *características* comunes:

- El CHM crea acceso a datos e información consolidados y permite que los usuarios contacten directamente las fuentes de información. El CHM ofrece métodos sofisticados de búsqueda, consulta y recuperación de información.
- La organización de un CHM es *descentralizada*. Los diferentes nodos del mecanismo brindan información y el punto de distribución o hub de información se encarga primordialmente de la facilitación, coordinación y control de calidad.
- A los puntos focales les compete producir y mantener los datos y la información *asumiendo total responsabilidad y derechos de propiedad*.
- El CHM tiene estándares comunes para *estructurar datos e información*, lo que facilita la creación de mecanismos efectivos de búsqueda y permite la comparación y el análisis de datos e información.
- El CHM agrupa diferentes organizaciones alrededor de un mismo objetivo facilitando, de esta manera el trabajo en red, lo que permite a los tomadores de decisión estar bien informados compilando y consolidando información.
- El éxito de un CHM depende de que todas las organizaciones involucradas tengan la *visión común* de que el intercambio de datos e información crea un *valor agregado*.

El éxito del Mecanismo depende de algunos puntos cruciales:

- El CHM tiene que estar basado en *acuerdos formales* que definan la provisión, el uso y el mantenimiento de los datos e información.
- Los puntos focales deben estar *incluidos* al establecer el Mecanismo y los acuerdos formales deben haberse concluido *al inicio*.
- Los datos y la información provista por el CHM deben satisfacer las *necesidades de los usuarios*, las mismas que deben definirse antes del establecimiento de un Mecanismo. En caso de que haya necesidad de efectuar cambios en el futuro, habrá que ajustar los datos y la información suministrada.
- El Mecanismo precisa de *suficientes recursos* y de un *dedicado administrador de contenidos*.

9.2 Contacto personal u otras herramientas y medios de comunicación

Los contactos personales son siempre una de las principales actividades de las redes. Al combinarlos con nuevas tecnologías de información y comunicación su efectividad aumenta.

Publicaciones impresas

Las publicaciones impresas son un formato ampliamente usado por las redes para ofrecer información sobre sus actividades y gozan de una alta credibilidad. Pese a ello, la abundancia de las mismas ha llevado a una situación en la cual prácticamente nadie las lee más. Muchas personas no tienen tiempo para leer extensos informes. Por ello, las publicaciones impresas deberían redactarse de forma concisa y comprensible, evitando vocabulario técnico y abreviaciones, además de que el texto debe contener ejemplos ilustrativos, gráficos e imágenes.

Hay una gran variedad de publicaciones impresas: libros, informes, reportes, folletos, panfletos, volantes, boletines y manuales. El estilo y formato de la publicación dependerán del grupo al cual esté destinada. Los científicos y especialistas prefieren un libro o informe más detallado. Sin embargo, los tomadores de decisión se inclinan por documentos cortos, folletos, resúmenes de políticas o boletines que les den un panorama global de la información. El tamaño recomendable para estos documentos es de máximo dos páginas. Los informes más extensos deben contener siempre un resumen ejecutivo resaltando los mensajes más importantes de la publicación.

Finalmente, en muchos casos resulta sumamente útil proponer versiones electrónicas de las publicaciones, por ejemplo, los archivos en formato PDF disponibles para descarga del portal Web de la red. Este medio de disseminación es bastante económico y los lectores interesados pueden descargar las publicaciones en cualquier momento.

Ejemplos prácticos e historias

En muchos casos, hace falta evidencia y datos estadísticos sobre el impacto de las redes y organizaciones. Tal información sirve para promo-

ver una idea o apuntalar un argumento. En particular, es difícil mostrar el impacto de las redes y lo que hayan alcanzado, ya que a menudo no hay correlación directa entre las actividades de la red y los resultados e impactos alcanzados. Un método práctico de superar este problema es convencer a los tomadores de decisión sobre la utilidad de la red contándoles historias de éxito.

La narrativa de historias no sólo es un método efectivo de convencer a los tomadores de decisión, si no que además sirve para compartir ideas prácticas y ejemplos concretos entre los miembros. Las redes deben compilar historias de éxito, ponerlas por escrito y utilizarlas en sus comunicaciones. (→ [sección 10.1](#)).

Comunidades de Práctica

Otro medio eficiente de compartir información y conocimiento sobre *uno o más temas específicos* en redes formales se produce a través de las Comunidades de Práctica (CoP en inglés). Según definido en la sección 2.1, una Comunidad de Práctica es un grupo de personas que tienen un interés común en un tema específico y que desean trabajar y aprender en conjunto durante un período de tiempo y desarrollar e intercambiar sus conocimientos, competencias y experiencias.

El intercambio entre los miembros de las CoP se realiza en reuniones y talleres, en plataformas electrónicas de discusión y en equipos de trabajo o, mejor todavía, en ambos: reuniones presenciales y electrónicas.

Beneficios

Las CoPs son un valioso medio de compartir conocimiento y aprendizaje en redes formales por los siguientes motivos.

- Aseguran el acceso de los miembros a la información relevante y al conocimiento sobre temas específicos.
- Contribuyen en el proceso de aprendizaje y capacitación de los miembros.
- Ayudan a mejorar la calidad de la información y el conocimiento disponible en la red.

- Incrementan la efectividad poniendo en contacto a colegas.
- Aumentan el potencial de innovación.

Puntos a considerar antes de lanzar una CoP

Antes de lanzar una Comunidad de Práctica, será importante responder las siguientes preguntas.

- ¿Cuál es el principal objetivo de la CoP?
- ¿Qué miembros o actores de la red estarían interesados en ser parte de una CoP?
- ¿Se cuenta con un grupo básico de miembros con suficientes recursos para participar activamente en la CoP?
- ¿Hay alguien con las habilidades y conocimientos necesarios para ejercer las funciones de facilitación en la CoP?

Para familiarizarse con las CoPs se puede consultar los numerosos recursos disponibles o asistir a cursos de capacitación ([sección 10.1](#)).

¿Cómo iniciar una CoP?

Se deben tomar en cuenta varios aspectos si se quiere iniciar una CoP, a fin de aumentar las posibilidades de éxito de la misma. Se pueden evitar problemas a futuro si se toman en cuenta las siguientes sugerencias:

Lista de cotejo 19 – Sugerencias para establecer CoPs

Lo que SI hay que hacer

- Asegúrese que los miembros tengan tiempo para participar.
- Asegúrese de contar con suficientes recursos para las salas de trabajo virtuales, los talleres, la facilitación u otras actividades.
- Use las tecnologías más apropiadas para su grupo.
- Capacite a los miembros para que estén aptos a utilizar la plataforma electrónica.

- Promueva la facilitación calificada para motivar a los miembros, instar a la participación y promover la identidad de la comunidad desarrollando confianza dentro de ella.
- Cree un código de conducta para evitar comportamientos erróneos y ayude a desarrollar confianza.
- Comunique el propósito y valor de la CoP a través de historias y anécdotas.
- Resuma las discusiones periódica y sistemáticamente y trate de establecer resultados tangibles.
- Realice reuniones presenciales y organice eventos de la comunidad aparte de las discusiones en línea.

Lo que NO hay que hacer

- No trate de imponer una CoP donde se carezca de miembros comprometidos o de interés en el tema.
- No comience por la instalación de un espacio de discusión virtual, para luego estimular a los miembros (¡Es una falacia pensar en “construirla primero y ellos compartirán conocimiento”!).
- No permita una facilitación que de órdenes, sea controladora o arrogante.
- No espere resultados inmediatos – las CoPs precisan de tiempo para desarrollarse.
- No caiga en la excesiva formalización o estructuración, que puede terminar por matar a la CoP.
- No “regule” la participación – las personas participarán tan sólo si perciben y están conscientes del valor de la CoP.

Talleres y conferencias

Organizar talleres y conferencias es una actividad clave de la mayoría de las redes y sirve para reunir a un mayor número de participantes. La mayoría de los talleres y conferencias tienen una agenda oculta.

En general, la meta oficial es abordar temas específicos a través de presentaciones, estudios de caso, grupos de trabajo y paneles de discusión. Sin embargo, la mayor parte de los talleres y conferencias tienen una agenda oculta que suele ser más importante que la oficial. Son un medio excelente de crear vínculos con otros miembros de la red y actores involucrados para compartir ideas y discutir proyectos en curso en reuniones informales. Además, los talleres y las conferencias son un método efectivo para presentar las ideas de la red ante los actores e involucrarlos en las discusiones.

Las conferencias básicamente dan una visión panorámica sobre algunos temas o crean conciencia sobre temas específicos en un público más amplio. Para discusiones e interacción más próxima e intensa se recomiendan los talleres individuales con un pequeño círculo de participantes, pues son más efectivos.

Lo que es valedero para las reuniones debe también considerarse al organizar talleres y conferencias. Deben *estar cuidadosamente planificados y organizados*. Los mejores resultados se alcanzan cuando se utilizan métodos de interacción distintos e innovadores (🔗 [sección 6.2](#)). Hay que dar tiempo libre y espacio suficiente en el programa del taller o conferencia para socializar y hacer contactos informales a fin de que se produzcan importantes resultados derivados de estas actividades.

Eventos

Los eventos como conciertos, exposiciones de arte o diferentes tipos de presentaciones en vivo son un medio eficaz de crear conciencia en los actores y público en general. Los eventos suelen ser usados no sólo para transmitir un mensaje (político), sino para lograr apoyo a favor de ciertos temas o para recaudar fondos. La organización de eventos brinda la oportunidad de invitar a importantes tomadores de decisión y fomentar mayor conocimiento de la red.

Visitas de campo

Las visitas de campo y las excursiones proporcionan la oportunidad de compartir ejemplos de buenas prácticas o problemas con miembros de la red, grupos interesados y tomadores de decisión. El contacto directo

transmite un gran caudal de información en un corto espacio de tiempo y hace que los participantes se enteren de lo que hay que hacer y lo que se debe evitar. Las visitas de campo pueden producir resultados más rápidos que largas discusiones o extensos informes.

Medios de comunicación

Las redes deben aprovechar los medios de comunicación no sólo para promover a la red (🔗 [sección 6.3](#)) y aumentar la conciencia pública, sino también para *compartir y diseminar información* a un público más amplio.

Las transmisiones radiales han probado ser un excelente mecanismo de transferencia de información, particularmente en lugares donde se carece de acceso a la Internet. *Las radios comunitarias* juegan un rol importante, pues llegan a nivel de las bases (🔗 [sección 10.1](#)). Las radios comunitarias responden a las necesidades de la comunidad a la que atienden y contribuyen a su desarrollo de manera progresiva, promoviendo cambios sociales. Promueven la democratización de la comunicación facilitando la participación comunitaria en este sentido. Dicha participación puede variar según el contexto en el cual funcione la radio.

Hay muchos ejemplos exitosos de redes internacionales que se comunican a través de radios comunitarias, entre estos, el proyecto piloto del Foro de la Montaña y la Radio Sagarmatha en Nepal.

9.3 Como escoger las herramientas apropiadas

Con la gran variedad de herramientas de comunicación a disposición resulta muy difícil escoger la más adecuada. Es necesario tomar en cuenta varios aspectos al seleccionar las herramientas más apropiadas para la comunicación.

Las personas piensan, comparten, aprenden y *se comunican de diferentes maneras*. Algunas prefieren los medios “tradicionales” de comunicación como los contactos personales o la redacción de cartas para poder preparar sus argumentos con cuidado. Otros prefieren las nuevas tecnologías de la comunicación como el teléfono o el e-mails.

Pese a las nuevas tecnologías de información y comunicación, los contactos *presenciales continúan siendo importantes*. Los contactos personales son fundamentales para establecer relaciones de confianza, solucionar conflictos, discutir temas complejos o examinar asuntos en mayor detalle.

Se debe tener en cuenta las condiciones especiales de los *países en desarrollo* al seleccionar las herramientas de comunicación. Muchas personas aún no están familiarizadas con las nuevas tecnologías de información y comunicación ni con el estilo menos jerárquico de interacción por e-mail, lo que se aplica en particular al personal directivo o superior y a los tomadores de decisión. Por ello, algunos se rehúsan a utilizar estas nuevas tecnologías. Irónicamente, suelen ser únicamente los altos funcionarios los que tienen acceso directo a la Internet, lo que tiende a limitar la participación de los subalternos. Por último, aunque no menos importante, el acceso a la Internet puede ser aún lento, poco confiable o sencillamente demasiado costoso. Algunos países en desarrollo están poniéndose al día rápidamente, pero las zonas rurales en especial, suelen quedar rezagadas.

Los *costos* se vuelven un problema en términos de la participación en talleres y conferencias internacionales. El asistir a dichos eventos es demasiado caro para muchas personas. Afortunadamente, en general se puede encontrar apoyo financiero para solventar a aquellos que están realmente interesados en participar.

Los medios y herramientas de comunicación adecuados dependen del *objetivo y de la naturaleza de la relación*. En lo que respecta a examinar un tema en detalle o desarrollar proyectos complejos, los talleres son indispensables. Se puede recoger fácilmente retroalimentación e ideas por e-mail o a través de grupos de discusión virtuales. Para entablar una nueva relación, una carta formal es más adecuada que un e-mail. Una vez establecida la relación, una llamada telefónica informal o un mensaje virtual será más fácil y rápido. Sin embargo, es preferible disipar las divergencias o resolver conflictos en reuniones presenciales.

Todas estas ponderaciones sugieren que no existe una regla de oro que dicte qué herramientas utilizar. Una *combinación de herramientas* es la mejor manera de comunicarse en red, y la elección de la mejor recaerá en aquella que mejor se adapte a los objetivos y situación específicos.

Lista de cotejo 20 – Criterios de selección de herramientas de comunicación

- ☐ Considere que las personas piensan, comparten, aprenden y se comunican de diferentes maneras.
- ☐ Realice contactos personales regulares con miembros clave y principales actores.
- ☐ Considere que el acceso a la Internet es aún lento y costoso en muchos países en desarrollo y ofrezca alternativas.
- ☐ Proporcione herramientas más baratas y métodos de comunicación alternativos, aparte de talleres o conferencias internacionales.
- ☐ Escoja las herramientas adecuadas de comunicación según el objetivo y la naturaleza de la relación.
- ☐ Use una combinación de herramientas para información y comunicación en general.

Lista de cotejo 21 – Medios y herramientas de comunicación			
Medio o herramienta	Objetivos	Prerrequisitos	Costos
Herramientas electrónicas de información y comunicación			
Teléfono, VOIP	Para dar seguimiento, resúmenes informativos, para aclarar temas personales o confidenciales	Acceso a teléfono o VOIP	Bastante bajos si es local o VOIP
Conferencias telefónicas	Coordinación de proyectos	Acceso a teléfono	Moderados
E-mails	Resúmenes informativos, consultas, mantener relaciones	Acceso a Internet	Bajos
Boletines electrónicos	Resúmenes informativos o noticias y eventos	Acceso a la Internet, un buen editor	Bastante bajos
Grupos virtuales de discusión	Temas de discusión, recolectar ideas, recibir retroalimentación y peer assist	Acceso a la Internet, un facilitador calificado, recursos para el facilitador	Bastante bajos
Chats en línea	Discusión en tiempo real e intercambio de ciertos temas	Acceso a la Internet y a una sala de chat virtual	Bajos
Portales Web	Información general, diseminación de publicaciones, páginas amarillas, salas de chat, listas de discusión, etc.	Presupuesto para establecer, mantener acceso a la Internet, edición y actualizaciones regulares	Altos
CHM	Colectar, validar, almacenar y diseminar información para implementar acuerdos multilaterales sobre medio ambiente	Fondos suficientes para desarrollo participativo, calificaciones para buena gestión de proyectos, buena infraestructura de TI	Muy altos

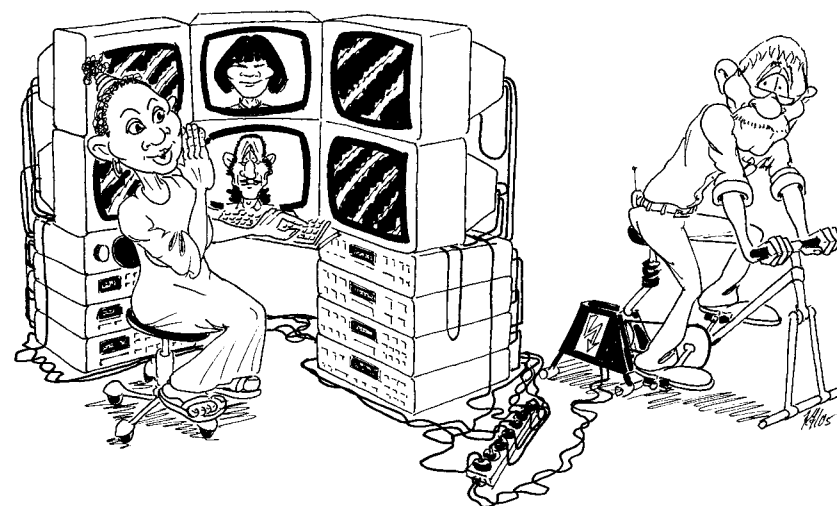
Medio o herramienta	Objetivos	Prerrequisitos	Costos
Contactos presenciales u otros medios y herramientas de información y comunicación			
Publicaciones impresas	Información detallada sobre ciertos temas	Redacción, edición, canales de distribución	Altos
Ejemplos prácticos e historias	Mensajes e historias para convencer a otros	Habilidades de narrativa de historias, habilidades de edición si escritas	Bajos, moderados si escritos
Comunidades de Práctica	Compartir información, conocimiento y práctica, además de aprender conjuntamente en un campo específico del conocimiento	Amplias habilidades de facilitación; suficientes recursos para facilitación y participación	E-mails bastante bajos, talleres costosos
Talleres y conferencias	Para presentaciones, discusiones formales e informales, establecer o mantener relaciones	Amplias habilidades de organización y facilitación	Muy altos
Eventos	Para llamar la atención de un público más amplio	Amplias habilidades de organización	Muy altos
Visitas a campo	Para visualizar problemas, lograr la apropiación de ciertos temas o problemáticas	Amplias habilidades de organización	Muy altos
Medios de Comunicación	Llamar la atención de un público más amplio y de los tomadores de decisión, diseminación e intercambio de información, en particular a nivel de las base	Experiencia en administración y uso de los medios de comunicación	Moderados

10 Recursos para el Trabajo en Red

Esta sección lista una serie de recursos para la interconexión o trabajo en red, tales como libros útiles, publicaciones, cajas de herramientas y sitios Web. Los recursos están clasificados según temáticas y *listados en orden alfabético*.

Para formar, administrar o evaluar una red, quizás se precise de la ayuda de un consultor externo. En la sección 10.2 se presenta una lista de cotejo con los elementos más importantes de los Términos de Referencia *para un consultor externo*.

¡Más fuerza por favor!
Precisamos más enlaces....



10.1 Publicaciones y Sitios Web

Mecanismos de recolección y disseminación de información (CHM)

Guía para planificar, desarrollar y gestionar CHM, así como el código fuente de un CHM disponibles para descarga en el siguiente sitio Web: <http://forest-chm.aseansec.org>

Comunidades de Práctica

Publicaciones

Wenger, Etienne; Mc Dermott, Richard; Synder, William M. (2002) 'Cultivating Communities of Practice – A Guide to Managing Knowledge'. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

Sitio Web

Para una Comunidad de Práctica sobre Comunidades de Práctica visite: <http://www.cpsquare.org/>

Radios comunitarias

Una visión panorámica sobre radios comunitarias se encuentra en la Asociación Mundial de Radios Comunitarias (AMARC). <http://www.amarc.org>

Recaudación de fondos

Sitio Web

Si desea una visión panorámica sobre recursos para la recaudación de fondos, visite el sitio Web del Non Profit Resource Centre: <http://www.not-for-profit.org/>

The Resource Alliance es una red internacional dedicada a capacitar a organizaciones sin fines de lucro para movilizar fondos y recursos locales a favor de sus causas: <http://www.resource-alliance.org/>

Publicaciones

Una guía práctica para la recaudación de fondos es:

Mutz, John; Murray, Katherine (2000): 'Fundraising for Dummies'. Foster City (Canadá): IDG Books Worldwide

Guía de recaudación de fondos para el contexto Asiático en particular es: Quebral, Mayan G. (2002) 'The Fund Raiser's Guide to Fund Raising.' The Philippines: Venture for Fundraising. <http://www.venture-asia.org>

Tecnologías de información y comunicación (TICs)

Una colección de recursos relevantes para la capacitación en computación e Internet para desarrollo y cambio social se encuentra en: <http://www.itrainonline.org>

Gestión del conocimiento

Publicaciones

Collison, Chris; Parcell, Geoff (2004) 'Learning to Fly – Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organisations'. Chichester: Capstone

Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence (2000) 'Working Knowledge – How Organisations Manage What They Know'. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

Sitios Web

Para una Comunidad de Práctica sobre intercambio y gestión del conocimiento en cooperación para el desarrollo diríjase a KM4Dev: <http://www.km4dev.org>

Bellanet es un centro internacional de investigación que apoya la colaboración entre organismos de desarrollo: <http://www.bellanet.org>

Gestión

Publicaciones

Un libro que describe gestión efectiva de manera sencilla y práctica:

Malik, Fredmund (2003) 'Managing Performing Living - Effective Management for a New Era'. München: DVA

Las redes están siempre acompañadas de cambios. Una guía útil con muchos consejos oportunos es:

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2000) 'Managing Corporate Change'. Berlin: Springer

Si se desea un volumen que trate con amplitud sobre la cooperación intercultural, recomendamos ver:

Hofstede, Gert Jan; Hofstede Geert (2004) 'Cultures and Organizations – Software of the Mind'. New York: McGraw-Hill

Sitios Webs

En <http://www.not-for-profit.org/> se encuentran disponibles una serie de recursos para organizaciones no gubernamentales.

Mapas Mentales

Dibujar mapas mentales es un método sumamente efectivo de estructurar sus pensamientos, dibujar mapas de actores o planificar proyectos, encuentre una descripción de mapas mentales en:

<http://www.jcu.edu.au/studying/services/studyskills/mindmap/index.html>

FreeMind es un programa computacional de libre acceso sobre mapas mentales y está disponible en:

http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main_Page

En <http://www.mindjet.com> o <http://www.mindgenius.com.au/> se brinda, por ejemplo, un programa comercial de computación sobre mapas mentales.

Monitoreo / Evaluación

Si desea un panorama general del sistema de evaluación de GTZ sugerimos visitar:

<http://www.gtz.de/en/leistungsangebote/6332.htm>

La terminología que GTZ utiliza se encuentra explicada en detalle en:

GTZ (2004) 'The World of Words at GTZ' Eschborn: GTZ. Disponible para descarga en:

<http://www.gtz.de/glossar/>

Si se desea un cuadro general de términos clave relativos al monitoreo y evaluación basados en resultados dirigirse a:

OECD/DAC (2002) 'Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management'. Paris: OECD

El glosario está disponible para descarga en el sitio Web de la OCDE <http://www.oecd.org/dac/>

Redes

Publicaciones

Estudio sobre la participación de los tomadores de decisión en redes para intercambio de conocimientos disponible para descarga en el sitio Web de la comunidad KM4Dev. <http://www.km4dev.org>

Creech, Heather; Williard, Terry (2001) "Strategic Intentions: Managing Knowledge Networks for Sustainable Development". Winnipeg: International Institute for Sustainable Development

Sitio Web

El Instituto Internacional para el Desarrollo Sustentable tiene páginas Web dedicadas a redes:

<http://www.iisd.org/networks/>

Espacios de trabajo en línea

Varias agencias bilaterales o multilaterales han establecido espacios de trabajo en línea Dgroups para grupos y comunidades interesadas en desarrollo internacional. Dgroups ofrece espacios de trabajo virtuales

con listas de discusión por e-mail, una sección de recursos y documentación, sección para miembros y un calendario. Para todos los miembros y socios de Dgroups y sus proyectos, este servicio es gratuito y se lo encuentra en:

<http://www.dgroups.org>

El proveedor de servicios de Internet Yahoo ofrece espacios de trabajo virtuales gratis. El espacio es limitado y se deben copiar los comerciales: <http://groups.yahoo.com/> (Yahoo Grupos)

Google Groups es un servicio de Internet gratis para comunidades en línea:

<http://groups.google.com/> (grupos de discusión de Google)

Caja de herramientas para comunidades virtuales ofrecida por Full Circle Associates:

<http://www.fullcirc.com/community/communitymanual.htm>

Espacio Abierto u Open Space

El método Espacio Abierto tiene su propio sitio Web:

<http://www.openspaceworld.org/>

Cajas de herramientas para intercambio de conocimientos

Una visión general sobre herramientas de intercambio de conocimientos, reuniones y métodos se encuentra en una guía publicada por la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional. La guía está disponible para descarga en el sitio Web de la comunidad KM4Dev:

<http://www.km4dev.org>

Una caja de herramientas útil con herramientas para compartir conocimientos, consejos oportunos y técnicas puede encontrarse en la National Electronic Library for Health:

http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/default.asp

Narrativa de historias

Publicaciones

Denning, Stephen (2001) 'The Springboard – How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations'. Boston: Butterworth-Heinemann, 2001

Sitios Web

Una serie de recursos para narrativa de historias se encuentra disponible en el sitio Web de Steve Denning:

<http://www.stevedenning.com>

SparkNow, organización que promueve la narrativa de historias y ayuda a las personas a encaminarse hacia futuros positivos y sostenibles. Esta organización ofrece varios estudios de caso y publicaciones en su sitio Web: <http://spark.spanner.org/>

Encuestas en línea

Una de las muchas herramientas virtuales para llevar a cabo encuestas es SurveyMonkey:

<http://www.surveymonkey.com>

Si desea una lista de herramientas en línea para realizar encuestas sugerimos dirigirse a:

<http://www.surveymonkey.com/Pricing.asp>

Protocolo de Voz sobre IP (VOIP)

Uno de los muchos proveedores de servicios telefónicos gratis a través de Internet es Skype. Descargue gratis el software, conéctelo a su micrófono y auriculares y así podrá hacer llamadas gratis. Las llamadas externas son cobradas:

<http://www.skype.com>

10.2 Lista de cotejo de TdR (Términos de Referencia) para consultores externos

Lista de cotejo 22 – Términos de Referencia para consultores externos

1. Antecedentes

Dar una breve descripción sobre los antecedentes de la red, el proyecto o programa. Explicar el motivo por el cual se necesita un consultor externo.

2. Tarea general

Describir la tarea general para la cual contratará al consultor.

Ejemplos

- ❑ Plan de negocios para la red
- ❑ Nueva estrategia para la red
- ❑ Diseño y funcionamiento de la red, portal Web o facilitación de eventos presenciales

3. Tareas específicas

Describir las tareas específicas que el consultor debe desempeñar.

Ejemplos

- ❑ Realización de un Estudio de Mercado como insumo para el plan de negocios.
- ❑ Estudio de demanda y expectativas de miembros actuales y potenciales.
- ❑ Análisis de la composición y aspectos estratégicos de los miembros.
- ❑ Identificación y preparación de un plan de gestión de información y medios de comunicación.
- ❑ Definición de componentes estratégicos y operativos de la red.
- ❑ Diseño y operacionalización del portal Web.
- ❑ Diseño de esquemas de promoción e incentivos para la red.

4. Método

Describir los métodos que el consultor deberá usar.

Ejemplos

- ❑ Análisis de documentos
- ❑ Entrevistas
- ❑ Talleres
- ❑ Conferencias telefónicas
- ❑ Facilitación

5. Marco de tiempo

Describir las tareas individuales y el tiempo necesario para cumplirlas.

<i>Ejemplo</i>		
Tarea	Tiempo	Cooperación
Preparación del cuestionario	1 día	Oficial de proyecto, especialista para desarrollo de recursos humanos
Realización de entrevistas	3 días	Coordinador regional, oficial de enlace
Recopilación y análisis de datos	1 día	
Redacción del informe final	3 días	Coordinador de programas
Total	8 días	

5. Productos a entregar

Describir los productos que el consultor debe entregar.

Ejemplos

- ❑ Informe final de 30 páginas resumiendo la estrategia
- ❑ Portal Web en pleno funcionamiento

6. Calendario

El calendario debe proveer un cuadro general cronológico de las tareas a ser implementadas y debe destacar las fechas clave.

Ejemplo

Inicio de la consultaría	20 de enero
Entrevistas realizadas	12 de febrero
Fecha clave: taller	Del 3 al 5 de marzo
Finalización del contrato	30 de junio

GTZ en Brasil, a través de su Programa de Energía y Medio Ambiente, ha promovido, en 2005 y 2006, junto con la Caixa Econômica Federal, la publicación en idioma portugués de dos libros relacionados al tema de la gestión

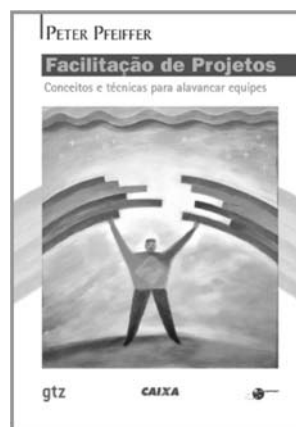


El libro presenta el método Gestión de Proyectos de Desarrollo o Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento en Portugués (GPD) volcado hacia el sector público y proyectos no comerciales con el objetivo de que sea un aporte práctico y aplicable para que las organizaciones públicas y privadas que operan con proyectos de índole social logren incrementar su eficiencia y así aumentar la eficacia respecto de sus intervenciones a favor del desarrollo. El método conjuga dos tipos de abordajes de Gestión de Proyectos: el que está siendo utilizado desde hace décadas y que se hizo ampliamente conocido como método ZOPP. El

otro se origina en el sector privado y ha sido sistematizado por el PMI (Project Management Institute), entidad internacional de profesionales abocados a la Gestión de Proyectos. Mientras que el primer abordaje se centra en la concepción y no en la planificación estratégica de proyectos y programas, el segundo pone de relieve la planificación operativa.

PFEIFFER, PETER: **Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento**. Conceitos, Instrumentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

La facilitación eslabona la orientación del trabajo hacia los resultados y objetivos a la movilización de los potenciales creativos que residen en las personas. Los conceptos en los que se funda destacan la visualización de las informaciones e ideas para aumentar la comprensión entre las personas; las características individuales y la dinámica de grupos para mejorar las relaciones sociales y la comunicación humana como elemento clave para vincular personas e ideas y contenidos del trabajo. Los gerentes y los equipos de alto desempeño no solo precisan hacerse del dominio técnico, sino además deben contar con las competencias sociales capaces de potenciar los conocimientos y las experiencias de los profesionales en aras de producir resultados que sean mejores y más sustentables para la organización.



PFEIFFER, PETER: **Facilitação de Projetos**. Conceitos e técnicas para alavancar equipes. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.