

Reconociendo las Buenas Prácticas en la Administración de Redes de Conocimiento

Desde su creación en el 2006, la comunidad de aprendizaje del Grupo de Gobernanza y Justicia se ha interesado en las redes como un modelo asociativo. Los miembros fundadores del GGJ han coordinado, participado y/o asesorado a redes internacionales, nacionales y locales que buscan promover el desarrollo de conocimientos y el intercambio de conocimientos relacionados con los derechos humanos, justicia y gobernanza democrática. Este interés en las redes ha suscitado considerable investigación y debate entre los profesionales del Grupo acerca de las características de las redes y el intercambio de ideas sobre las mejores prácticas. En esta segunda edición de Co-Praxis identificamos, de nuestra experiencia y de la revisión de literatura, las buenas prácticas en la administración de redes de conocimientos.

El Grupo de Gobernanza y Justicia y la Administración de Redes de Conocimiento

El GGJ ha evaluado un número de redes que promueven una serie de iniciativas de desarrollo, incluyendo: capacitación de liderazgo de las mujeres indígenas en Perú, educación judicial a nivel mundial, práctica comunitaria sobre derechos en el Medio Oriente, y las redes de educación continua en América Latina. Durante estas evaluaciones hemos observado los desafíos que enfrentan las redes en la implementación de prácticas y técnicas de administración asociativa al buscar lograr resultados verificables de desarrollo. El GGJ intenta entender las buenas prácticas en la administración de la red que sean coherentes con las características innovadoras y asociativas de organización que definen las redes.

Definiendo las Redes de Conocimientos

Una red es un proceso en el que organizaciones independientes o individuos comparten un propósito o una meta y se asocian para aportar recursos y conocimientos especializados para el logro de objetivos comunes. Es un sistema social no jerárquico que abarca procesos colaborativos, participa en decisiones conjuntas e intercambia conocimiento. Las redes de conocimiento son:

- asociaciones voluntarias basadas en la percepción del valor agregado a través de la acción o intercambio colectivo,
- dinámicas, fluidas y orgánicas,
- asignadas para compartir la responsabilidad de los procesos y los resultados,
- horizontales, no jerarquizadas,
- capaces de movilizar y racionalizar el uso de los recursos,
- iniciativas temporales o a largo plazo que dependen de la visión compartida de los miembros para el desarrollo del conocimiento,
- se constituyen en usuarios efectivos de las tecnologías de información y comunicación.

Identificando las Buenas Prácticas en la Administración de Redes de Conocimiento

Las redes tienen más probabilidades de alcanzar resultados de desarrollo si los miembros están comprometidos con prácticas de administración innovadoras dentro de una estructura definida de gobierno. Las buenas prácticas de administración permitirán a la red continuar sus iniciativas hasta lograr sus objetivos, o hasta que sus miembros ya no deseen o no puedan continuar. Basándose en la experiencia del GGJ y en distintos documentos, los siguientes son ejemplos de buenas prácticas en la administración de redes:

Documentos Claves Revisados

Bloom, Adam. Betsy Kummer, Renee Mungas, and Matt Reeves. *Learning Networks: How Organizations Linked for Enhanced Knowledge Achieve Extraordinary Results*. USAID, 2007.

Cole, Victoria. *Hidden Assets: Young Professionals in Knowledge Networks*. IISD, 2001.

Creech, Heather. *Knowledge Networks: Guidelines for Assessment*. IISD, 2004.

Karl Egger, Urs. *Work the Net: A Management Guide for Formal Networks*. GTZ, 2006.

Lloyd-Laney, Megan. *Making Knowledge Networks Work for the Poor: Practical Answers to Poverty*, 2003.

Plastrik, Peter and Madeleine Taylor. *Network Power for Philanthropy and Nonprofits*. Barr Foundation, 2004.

Schenk, Ingrid. *Structured Flexibility: The Governance, Coordination, and Outcomes of IDRC Supported Networks*. IDRC, 2005.

Taschereay, Suzanne and Joe Bolger. *Network and Capacity Building*. ECDPM, 2006.

Tuozzo, Maria Fernanda and Diana Tussie. *The Governance and Coordination of Networks: An Analysis of the Findings from an IDRC Strategic Evaluation (1995-2005)*. IDRC, 2006.

Zinke, Julia. *Networks as a Form of Capacity*. ECDPM, 2005.

Visión Estratégica Compartida

Una vez que la membresía esté definida, las redes que puedan virtualmente o en persona llegar a un consenso sobre la intención estratégica de la red, tienen más probabilidades de ser sostenibles. Cada miembro debe ser capaz de identificar lo que pretende contribuir y lo que espera beneficiarse de la red.

Plan Operativo

Un plan operativo que establezca objetivos operativos, iniciativas y responsabilidades de los miembros de la red ayudará a la red lograr su visión estratégica. Las estrategias de investigación y comunicación también deben establecerse como una guía. Estos documentos deben demostrar las actividades específicas que contribuyan a los objetivos de la red y pueden usarse como puntos de referencia durante los procesos de evaluación interna o externa.

Liderazgo y Toma de Decisiones

Los parámetros claros para la toma de decisiones participativa y horizontal son importantes porque ellos mantienen el sentido de propiedad entre los miembros. Las características de una administración de red eficaz incluyen: la descentralización de decisiones, organización social incluyente y democrática, creación de consenso y administración participativa. Las redes que rotan funciones de coordinación pueden prevenir la “institucionalización” de la secretaría de la red.

Financiamiento

El sistema de redes puede implicar costos y requerir financiamiento. Los miembros de la red deben explorar opciones de recursos financieros, aumentando los ingresos para apoyar la coordinación y las funciones de administración de la red. Los fondos deben administrarse cuidadosamente, ya que el financiamiento de los donantes y los requisitos de administración pueden convertir una red en una estructura institucional más establecida. Esto podría poner en peligro la sensación de fluidez y participación horizontal.

Tecnología y Recursos

La continua evolución de las tecnologías de información y telecomunicaciones permite la expansión y la aceleración de las redes. Las redes deben acceder a conocimiento técnico e innovación. Por ejemplo, el desarrollo de las infraestructuras de comunicaciones internas y protocolos de trabajo en equipo virtual ayuda a los miembros a que interactúen de forma creativa y productiva. Además, la comunicación web puede utilizarse para una identificación efectiva de la audiencia, participación y comunicación.

Comunicación

Es de gran importancia el desarrollo de una estrategia de comunicación de red como un método para asegurar una comunicación efectiva. Una estrategia de comunicación de red explica cómo se organiza internamente entre los miembros y externamente con los interesados. Todos los miembros deben tener igualdad de acceso a la información y a las herramientas para participar efectivamente. Además, es importante tener en cuenta los aspectos culturales y de género dentro de una red, ya que éstos influyen considerablemente en la comunicación así como en la administración de la red en general.

Administración de Cambio

Las redes necesitan capacidades analíticas sólidas y adaptables para mantenerlas con vida ante las realidades cambiantes. Es necesario reconocer las amenazas y oportunidades en el entorno externo, así como tener la capacidad para adaptarse, auto-organizarse, crear nuevas estructuras y establecer formas de relación y movilización de energía para la acción.

Evaluación

El proceso de evaluación debe ser incorporado en los primeros planes que hace la red y puede tener dos dimensiones: resultados de la red y desarrollo de los resultados. La primera se refiere a las capacidades internas de la red desarrolladas para movilizar los recursos. La segunda se refiere a los resultados externos producidos. Una red debe centrarse en el desarrollo de un ciclo de planificación de evaluación como parte de su proceso de gestión y de administración.

Reflexiones del GGJ sobre las Prácticas de Administración de Redes

- Los miembros de la red así como los donantes que apoyan las redes deben prestar especial atención al propio proceso de red para evitar la excesiva formalización o estancamiento de las estructuras de la red. La atención a la dinámica de la red y la rotación de responsabilidades ayuda a garantizar una administración participativa y horizontal y evita la conversión de la red en otra institución formal.
- Hemos observado el delicado equilibrio entre la estructura y la fluidez en la administración de la red. Por ejemplo, mientras que las directrices para la toma de decisiones, protocolos de comunicación y roles necesitan ser formalizadas, la participación de los miembros dentro de esta estructura es a menudo fluida y puede menguar así como aumentar con el tiempo.
- A fin de evaluar la efectividad del proceso y los resultados, es importante integrar las técnicas de evaluación y reflexión en las actividades de la red de manera constante. Por ejemplo, el mapeo periódico de los intereses de los miembros, necesidades, competencias y niveles de satisfacción puede ayudar a identificar oportunidades de intercambio de conocimientos y demandas, así como contribuciones de los miembros. También, la participación regular con los usuarios de los productos de conocimiento de la red con respecto a la utilidad y aplicación de aquellos productos, puede integrarse fácilmente en las técnicas de comunicación y difusión.
- El GGJ ha observado que las redes de conocimiento ofrecen un valor intelectual significativo a sus usuarios/estudiantes relativo a los gastos monetarios incurridos, mediante la optimización de las oportunidades para el desarrollo en colaboración y transferencia de conocimientos.

Datos de Contacto de GGJ

Sitio web: www.justgovernancegroup.org

Correo electrónico: info@justgovernancegroup.org

skype: [JustGovernanceGroup](#)