

Haciéndola funcionar: Gestión de la red

Antecedentes

Es importante para los/las miembros/as que están formando una red, tomar un tiempo que les permita determinar la forma cómo administrarán la logística de sus esfuerzos. Por ejemplo, ¿se realizarán sus reuniones sobre una base ad hoc o se programarán mensual o bi-semanalmente? Aunque las reuniones pueden consumir tiempo y ser frustrantes, son necesarias si la red quiere alcanzar sus objetivos. El reto es hacer reuniones que sean tan productivas y breves como sea posible siguiendo algunas reglas básicas, como por ejemplo el usar una agenda, comprometer a un/a facilitador/a, limitar el tiempo, hacer un borrador de la agenda para la siguiente reunión y finalmente, evaluar la reunión.

Basándose en las destrezas y competencia profesional de los/las miembros/as, ¿cuáles serán los roles de los individuos dentro de una red? ¿se compartirán las responsabilidades en un grupo de trabajo o comités? ¿deberá elegirse un comité directivo para supervisar las actividades? ¿será adecuado un mecanismo rotativo de coordinación? ¿cómo se establecerá una identidad para la red? ¿cómo se le llamará a la red? ¿existen recursos disponibles para cosas tales como membretes y correo postal?. Si no, ¿cómo se mantendrán comunicados los/las miembros/as?. Detalles como éstos deberán decidirse en la etapa de planeación de la red. Si fuese necesario, se podrán revisar posteriormente.

Mantener a los/las miembros/as informados e involucrados es otra importante consideración. La comunicación mantiene la credibilidad y el interés. También minimiza los malos entendidos e identifica los puntos de desacuerdo antes de que se tornen en problemas serios. Los/las miembros/as deberán recibir actas de reuniones, actualizaciones, comunicados de prensa, e información sobre eventos futuros. ¿Están los fondos y mecanismos destinados para esta comunicación?

Disponiendo desde el principio de tiempo para determinar la forma cómo deberá funcionar la red, los miembros pueden evitar numerosos problemas y confusiones posteriores. Una vez que las preguntas sobre administración hayan sido respondidas, los miembros de la red estarán libres para concentrar sus esfuerzos en el logro de los objetivos de defensa y promoción.

Al final de este módulo, los/las participantes podrán:

- Identificar los recursos que los/las miembros/as traen a la red como; individuos y representantes de organizaciones;
- Identificar los asuntos operativos de organización y estructura;
- Desarrollar un plan para resolver estos asuntos operativos; y
- Describir normas de comportamiento de los/las miembros/as de la red.

3 horas y 50 minutos

OBJETIVOS

TIEMPO

MATERIALES DOCUMENTOS

PREPARACION

ACTIVIDAD 1

- Hojas de papel periódico, plumones y cinta adhesiva
- Copias de los documentos
 - I.6.1 Antecedentes
 - I.6.2 Inventario de recursos organizacionales/miembros
 - I.6.3 Inventario de las destrezas de los miembros
 - I.6.4 Guía para reuniones productivas
 - I.6.5 Ejemplo de estructuras de redes.

Como preparación para la Actividad 1, lea los antecedentes.

Introducción

Tiempo: 5 minutos

Presente la Unidad 6 con una breve presentación de la revisión de los objetivos. Incluya los siguientes puntos principales:

- Hasta este punto, los/las participantes han realizado un trabajo considerable para establecer los inicios de la red. Ellos/as han:
 - reclutado miembros/as que representan a sus respectivas redes;
 - elaborado un borrador de la misión que describe la razón de ser de la red;
 - concebido un nombre (o sugerido nombres) para la red, el cual identifica sus intereses e identidad; y
 - diseñado un logotipo (o sugerido ideas) que representa creativamente lo que la red encuentra importante.
- Pero sostener una red demanda más que el establecimiento de objetivos, un nombre, y una identidad—requiere de organización, estructura, sistemas, y recursos.
- Es importante para los/las miembros/as tomar el tiempo y decisiones acerca de puntos tales como:
 - la forma de mantener informados a los/las miembros/as,
 - cuándo se realizarán las reuniones y quién decidirá la agenda,
 - cuáles serán los roles y responsabilidades de los/las miembros/as,
 - qué recursos financieros se necesitan, y
 - si existe disponibilidad de recursos financieros.
- Al disponer de un tiempo desde el principio para decidir cómo deberá funcionar la red, los/las miembros/as pueden evitar numerosos problemas y malos entendidos posteriores.
- Cuando se tratan los asuntos administrativos, los/las miembros/as quedan en libertad para concentrarse en alcanzar sus objetivos de defensa y promoción.
- La primera actividad en esta unidad requiere que los/las miembros/as de la red elaboren un inventario de las destrezas y recursos que ellos/as y sus respectivas organizaciones traen a la red. La información facilitará la toma de decisiones acerca de los roles y responsabilidades de los/las miembros/as y de las actividades a implementarse.

ACTIVIDAD 2

Inventario de recursos

Tiempo: 1 hora y 15 minutos

Trabajo individual (15 minutos)

1. Distribuya el Inventario de recursos organizacionales (Documento I.6.2) y el Inventario de destrezas de los miembros (Documento I.6.3) a todos los/las participantes para que sean completados por ellos mismos y por sus organizaciones.
2. Explique que el primer formulario se refiere a los recursos disponibles dentro de la propia organización y los que ofrece el/la mismo/a participante. El segundo formulario está referido sólo a las habilidades del participante. Si dos o más participantes pertenecen a la misma organización, deberán trabajar juntos/as para completar el Inventario de recursos organizacionales.

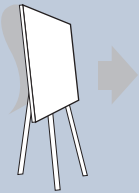
Análisis de grupo de la información (1 hora)

1. Pida a un/a participante que reúna en un Formulario de inventario, toda la información que se tenga a partir de la siguiente discusión. El formulario será un importante recurso para la red.
2. Dirigiéndose a todo el grupo, lea cada punto del Inventario de recursos organizacionales y discuta:
 - Si los recursos están disponibles y dónde se encuentran—esta información deberá registrarse en el formulario de inventario;
 - Si no hay disponibilidad, discuta sobre si los recursos pueden ser necesitados por la red;
 - Si fuesen necesarios, cómo pueden obtenerse; y
 - Otros suministros, equipo, o recursos que deberán ser agregados a la lista.
3. Elabore un resumen y en la misma forma, reúna la información del Inventario de destrezas de los miembros.
4. Al final de esta actividad, habrá una lista de recursos y destrezas que faltan y algunas ideas de cómo asegurar los puntos que se necesitan. También habrá listas de los recursos organizacionales y destrezas de los miembros, las cuales deberán figurar en un cuaderno de recursos de la red.
5. Recoja los inventarios individuales y cópielos en el cuaderno de recursos de la red.

Nota para el/la facilitador/a: La red quizá desee adquirir recursos y destrezas necesarios, una de las actividades que los miembros deben planear en las siguientes reuniones.



ACTIVIDAD 3



Organización y estructura de la red

Tiempo: 2 horas y 15 minutos

Lluvia de ideas (15 minutos)

1. Refiérase a la introducción donde discutió varias decisiones administrativas que deben ser hechas para ayudar a organizar y estructurar las operaciones de la red.
2. Partiendo de una lluvia de ideas, pida a los/las participantes que elaboren una lista sobre los asuntos que deben ser tratados si se espera que una red opere efectiva y eficientemente. Escriba sus temas en la hoja. Como mínimo, esta lista deberá incluir lo siguiente:

Temas de organización y estructura para la red

- ✓ Identificación de organizaciones e individuos que pueden proveer las destrezas y recursos necesarios.
- ✓ Programación y conducción de reuniones.
- ✓ Reclutamiento de nuevos/as miembros/as.
- ✓ Comunicación—quién está encargado de coordinar, comunicar, distribuir tareas, etc.
- ✓ Proceso de planeación estratégica.
- ✓ Mantenimiento del registro de responsabilidades.
- ✓ Responsabilidades financieras -presupuesto, búsqueda de fondos, contabilidad.

Clasificación de temas (15 minutos)

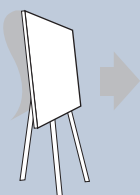
1. La mayoría de temas identificados durante el ejercicio de lluvia de ideas encajarán en dos categorías principales:
 - **Estructura organizacional de la red.** Los temas de estructura incluyen los roles de liderazgo; responsabilidades de los miembros; establecimiento de horarios para las reuniones; uso de comités directivos o administrativos, grupos de trabajo y/o subcomités; cuotas/honorarios de membresía, etc.
 - **Comunicación de la red.** El tema de comunicación incluye los sistemas para mantener informados a los/las miembros/as sobre las reuniones y nuevos desarrollos, comunicarse con otros grupos/redes, estableciendo y manteniendo sistemas de registro, etc.
2. Revise la lista y pida al grupo que clasifique cada punto a fin de que pertenezca a “Estructura organizacional de la red” o a “Comunicación de la red”. Usando los plumones de colores, escriba “E” (estructura) o “C” (comunicación) al lado de cada punto dependiendo de la clasificación del grupo.

Grupos de trabajo (1 hora)

1. Pida a los/las participantes que elijan por sí mismos ya sea “Estructura” o “Comunicación” para trabajar en grupos pequeños. Dependiendo del número de participantes interesados en cada tema, forme equipos de no más de 7 participantes por cada uno.
2. Solicite a cada grupo que revise los puntos listados para su tema, que asegure una comprensión uniforme de cada punto, y que desarrolle recomendaciones específicas de la forma cómo la red deberá tratarlos. Pida a cada grupo que anote sus recomendaciones en una hoja de papel. Por ejemplo, los grupos de “Estructura” podrían sugerir un cuadro organizacional específico que muestre estructuras de liderazgo y/o toma de decisiones, (en el Documento I.6.5 se incluyen ejemplos de otras redes) o hacer recomendaciones para el plan y estructura de reuniones. Los grupos de “Comunicación” podrían recomendar sistemas de comunicación dentro de la red, tipos de datos a recolectar, y sistemas de registro, etc.
3. Después de que los grupos pequeños hayan trabajado por 45 minutos aproximadamente, solicítele a todos los grupos de “Estructura” que se reúnan y a todos los de “Comunicación” que hagan lo mismo a fin de que compartan y organicen sus recomendaciones, eliminen duplicidad y decidan cómo presentar sus recomendaciones al grupo global. Los grupos no necesitan llegar a un consenso sobre sus recomendaciones; pueden simplemente presentar varias sugerencias.

Presentaciones de grupo y discusión (45 minutos)

1. Solicite a los grupos que presenten sus recomendaciones en cualquier formato y manera que hayan elegido.
2. Después de cada presentación, facilite la discusión con todo el grupo para tratar de llegar a un acuerdo sobre alguna guía recomendada para la administración de la red. Registre las recomendaciones en una hoja de papel.
3. Similarmente, ayude al grupo a resaltar los puntos resaltantes que necesitan ser resueltos en alguna fecha futura. Anote estos puntos en una hoja de papel. Por ejemplo,



La Red acuerda:

- ✓ Reunirse formalmente por lo menos 10 veces al año.
- ✓ Rotar los lugares, facilitadores y secretarios de la reunión.
- ✓ Desarrollar estatutos.
- ✓ Establecer un comité directivo y votar por los miembros del comité.
- ✓ Configurar un sistema de comunicación.

La Red necesita:

- ✓ Encuestadores para conocer las preferencias de comunicación.
- ✓ Revisar el inventario de destrezas y diseñar una base de datos.
- ✓ Decidir la estructura del subcomité/comité directivo.
- ✓ Diseñar la estrategia para el reclutamiento de miembros.
- ✓ Decidir sobre la estructura de honorarios/cuotas.



ACTIVIDAD 4

RESUMEN

A CONTINUACION

Nota para el/la facilitador/a: Los/las participantes deberán reconocer que algunas decisiones sobre las operaciones y administración de la red pueden hacerse en este tiempo, pero que no todos los puntos pueden decidirse durante el taller—especialmente si algunos miembros de la organización están ausentes o no se tienen datos disponibles. Por esta razón, el ejercicio debería enfocarse en registrar las decisiones tomadas por los participantes, identificar los puntos no resueltos aún, y hacer planes sobre la forma cómo los tratará la red. Sugiera al grupo que algunos de estos puntos pueden ser anotados en la agenda para la próxima reunión de la red.

Reunión de seguimiento

Tiempo: 15 minutos

1. Revise ambas listas mostradas antes y pida a los/las participantes que identifiquen los puntos que les gustaría colocar en agenda para la próxima reunión de la red. Resalte estos puntos con plumones de color. Por ejemplo, una decisión final sobre el nombre y logotipo de la red, la identificación de comités específicos, la asignación de prioridades para los puntos que queden, etc.
2. Pida a los/las participantes que decidan la fecha y el lugar de la reunión y solicite voluntarios para preparar un borrador de la agenda y contactar a los/las miembros/as ausentes.

La administración de una red es un proceso en marcha, democrático que requiere de información e involucramiento de tantos/as miembros/as como sea posible. Lo mejor es considerar y acordar una estructura principal para la red al inicio de su formación. Los/las miembros/as pueden poner su atención en el trabajo que desean realizar, seguros de saber que cuentan con un plan de administración para hacer que la red opere de la manera más eficiente posible. **Distribuya los documentos para la Unidad 6.**

La primera sección de esta guía se centra en consideraciones internas: formación de la red, creación de habilidades de comunicación y equipo, comprensión del proceso de toma de decisiones, redacción del borrador de la Misión, y administración de la red. La Sección II ayuda a la red a empezar a mirar al exterior. Está diseñada para ayudar a los/las participantes en la comprensión del proceso de políticas y a determinar las oportunidades de defensa y promoción que existen dentro de su contexto político particular.

Haciéndola funcionar: Gestión de la red

Antecedentes

Es importante para los/las miembros/as que están formando una red, tomar un tiempo que les permita determinar la manera cómo administrarán la logística de sus esfuerzos. Por ejemplo, ¿se realizarán sus reuniones sobre una base ad hoc o se programarán mensual o bi-semanalmente?. Aunque las reuniones pueden consumir tiempo y ser frustrantes, son necesarias si la red quiere alcanzar sus objetivos. El reto es hacer reuniones que sean tan productivas y breves como sea posible siguiendo algunas reglas básicas como el usar una agenda, comprometer a un/a facilitador/a, limitar el tiempo, hacer un borrador de la agenda para la siguiente reunión y finalmente, evaluar la reunión.

Basándose en las destrezas y competencia profesional de los/las miembros/as, ¿cuáles serán los roles de los individuos dentro de una red? ¿Se compartirán las responsabilidades a través de un grupos de trabajo o comités? ¿Deberá elegirse un comité directivo para supervisar las actividades? ¿Será adecuado un mecanismo rotativo de coordinación? ¿Cómo se establecerá una identidad para la red? ¿Cómo se le llamará a la red? ¿Existen recursos disponibles para cosas tales como membretes y correo postal? Si no, ¿cómo se mantendrán comunicados los/las miembros/as?. Detalles como éstos deberán decidirse en la etapa de planeación de la red. Si fuese necesario, podrán revisarse posteriormente.

Mantener a los/las miembros/as informados e involucrados es otra importante consideración. La comunicación mantiene la credibilidad y el interés. También minimiza los malos entendidos e identifica los puntos de desacuerdo antes de que se tornen en problemas serios. Los/las miembros/as deberán recibir actas de reuniones, actualizaciones, comunicados de prensa, e información sobre eventos futuros. ¿Están los fondos y mecanismos dispuestos para esta comunicación?

Disponiendo desde el principio de tiempo para determinar la forma cómo deberá funcionar la red, los/las miembros/as pueden evitar numerosos problemas y confusiones posteriores. Una vez que las preguntas sobre administración hayan sido respondidas, los miembros de la red estarán libres para concentrar sus esfuerzos en el logro de los objetivos de defensa y promoción.

Inventario de recursos organizacionales/miembros/as

Recursos organizacionales/de miembros/as												
	Computadora	Impresora	Scanner	Internet	Página Web	E-mail	Fax	Fotocopiadora	Local para oficina	Sala de reuniones	Vehículo	Lista de miembros/as

Organización/miembro/a												
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												

Inventario de destrezas de los miembros/as

<i>Destrezas de los/las miembros/as</i>													
	Procesador de textos	Administración de banco de datos	Capacitación	Investigación	Administración financiera	Asuntos legales/regulatorios	Análisis de políticas	Recaudación de fondos	Medios de comunicación	Orador público	Gráficos y diseños	Idioma	Idioma

<i>Nombre de los/las miembros/as</i>													
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													

Guía para realizar reuniones productivas*

Las reglas generales que se dan a continuación para la conducción de reuniones productivas y ordenadas han sido probadas repetidas veces en incontables lugares alrededor del mundo.

Use una agenda

Cada reunión deberá contar con una agenda, preferentemente una que haya sido esbozada en borrador en la reunión anterior y desarrollada en detalle por uno de los/las miembros/as antes de la siguiente reunión. Si fuese posible, deberá ser enviada a los/las miembros/as con anticipación. (Si no se ha preparado una agenda, deberán dedicarse los primeros 5-10 minutos de la reunión para crear una agenda en el papelógrafo).

Las agendas deberán incluir los temas a discutir y el por qué, las personas que realizarán presentaciones y los límites de tiempo. Se deberá incluir también el punto que se tratará y si se requiere una decisión o es sólo un anuncio.

Las reuniones deberán iniciarse con la revisión de la agenda, agregando o eliminando puntos dependiendo del sentido del grupo y modificando las estimaciones de tiempo.

Comprometa al/la facilitador/a

Cada reunión deberá contar con un/a facilitador/a que será responsable de mantener la reunión dinámica y centrada en el tema; intervenir si la discusión se divide en múltiples conversaciones; prevenir con tacto que alguien domine la reunión o sea pasado por alto; y llevar las discusiones a término. Este rol deberá rotarse entre los/las miembros/as de la red.

El/la facilitador/a también deberá notificar al grupo cuando el tiempo asignado para un punto de la agenda ha expirado o está por expirar. Los/las miembros/as deberán entonces decidir continuar la discusión a expensas de otros puntos de la agenda o posponer la discusión hasta la próxima reunión.

Tome notas

En cada reunión, alguien deberá registrar los temas claves y los puntos importantes que hayan surgido, las decisiones tomadas (incluyendo quiénes estuvieron de acuerdo en hacer qué y cuándo), y los puntos que el grupo ha acordado tratar más adelante. Los/las miembros/as pueden usar notas para reconstruir discusiones, recordarles a ellos mismos las decisiones o acciones que se tomarán, o ver lo que sucedió en la reunión a la que no asistieron. La responsabilidad de hacer la minuta deber ser rotada entre los/las miembros/as.

Prepare un borrador de la próxima agenda

Al final de la reunión, prepare un borrador de la agenda para la próxima reunión.

Evalúe la reunión

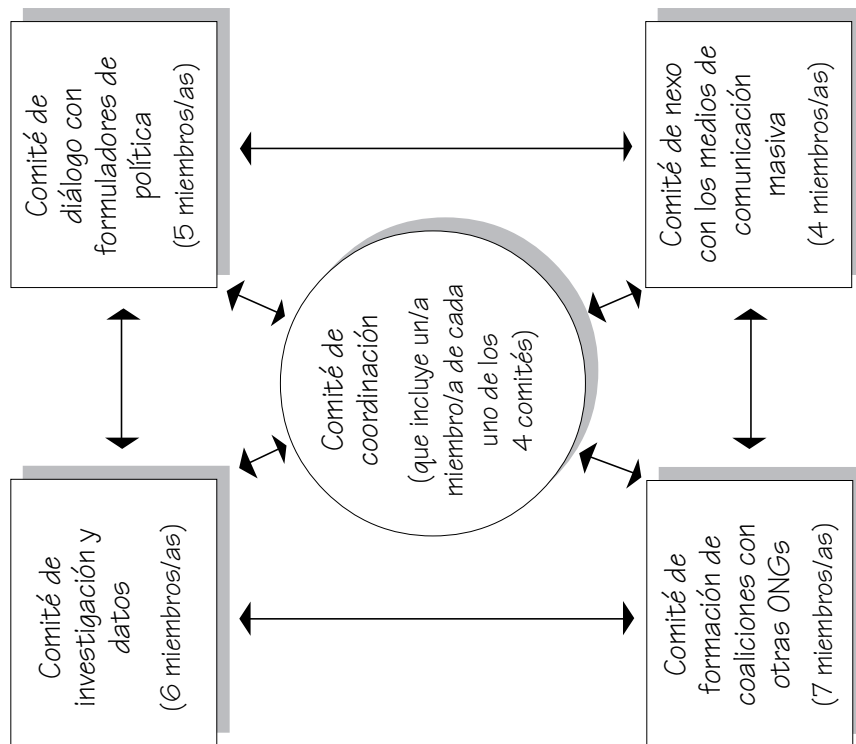
Cierre tomando unos cuantos minutos para revisar y evaluar cada reunión, aún si los puntos de la agenda han tomado tiempo extra. La evaluación deberá incluir las decisiones sobre qué hacer para mejorar las reuniones siguientes y la retroalimentación provechosa de parte del/la facilitador/a.

*Adaptado del *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality*, op.cit. Pp.4-6.

Documento I.6.5

Estructuras organizacionales para redes de defensa y promoción: Dos ejemplos

Los/las miembros/as de esta red se dividieron en cuatro comités o equipos, de acuerdo a su competencia o interés individual. Los comités están organizados según la audiencia o función. La red desarrolló una visión, misión y plan de acción y cada comité implementa el plan de acción entre su grupo de interesados/as. El comité de coordinación está compuesto por cuatro miembros, un líder de cada subcomité. Los/las miembros/as del comité de organización rotan cada año.



En el caso de esta red, los/las miembros/as se organizaron en equipos por tema, de acuerdo a las áreas claves de las redes de defensa y promoción. Cada equipo encargado de un punto es responsable de realizar su propia recolección de datos, su plan de comunicación y su plan de acción. Un/a presidente elegido/a representa a cada uno de estos equipos en el comité de coordinación. Eligieron un solo coordinador de la red para que conduzca el flujo de comunicación, coordine las actividades y organice las reuniones mensuales de la red.

