



Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

Desarrollar una Red de Jóvenes Profesionales para las Artes: Guía del Profesor

Introducción

La simulación de Red de Jóvenes Profesionales para la Artes es un ejercicio que permite a los estudiantes pensar a través de un proceso de creación de una red desde la base. La estructura de una clase que incluya la simulación consiste en una charla sobre las lecturas y el proceso de 8 pasos para la construcción de una red, seguida de la simulación. La he usado como culminación de lecturas y trabajo en clase, en donde se presentan los temas identificados en la Tabla 1:

Esta simulación de situaciones ganó un primer lugar en nuestro concurso de simulaciones y casos didácticos del 2007 —Resolución de problemas de cooperación, gestión cooperativa de los asuntos públicos y administración pública cooperativa. Fue una evaluación doble ciego por pares realizada por un comité de profesionales y académicos. Fue redactado por Thomas A. Bryer de la Universidad de Florida Central (University of Central Florida), y editado por Laurel Saiz. El autor desea agradecer al Dr. Terry Cooper por la inspiración concerniente a los enfoques de cooperación con ciudadanos y al Dr. Ronnie Korosec por su valiosa opinión sobre los borradores anteriores. Esta simulación fue concebida para usarse como tema de discusión en el salón de clases y no tiene por objeto sugerir ni el manejo eficaz ni el manejo ineficaz de la situación representada. Éste es auspiciado por E-PARC, parte de la Maxwell School de la Iniciativa para la Gestión Cooperativa de Asuntos Públicos de la Universidad de Syracuse, un subconjunto del Programa sobre el análisis y la resolución de conflictos. Este material puede ser copiado tantas veces como fuese necesario siempre y cuando se dé crédito total por su trabajo a los autores.

Tabla 1 - Temas y tareas que preceden a la simulación

Temas	Lecturas	Ejercicio
Alternativas a la jerarquía	<ul style="list-style-type: none"> • Powell, Walter W. (1990) "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization," <i>Research in Organizational Behavior</i>, 12, 295-336. • Milward, H. Brinton and Keith G. Provan (2000) "Governing the Hollow State," <i>Journal of Public Administration Research and Theory</i>, 10(2), 359-379. • Goldsmith, Stephen. 2000. "City Services in the Competitive Marketplace," En Andrisani et al (eds.) <i>Making Government Work</i>, Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 173-184. 	Los estudiantes aplicarán las lecciones de las redes de servicios de salud, así como las prácticas de los servicios privados de salud en California para un caso nuevo en Cincinnati, Ohio.
Negociación y solución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton (1991) <i>Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.</i> 2nd Edition. New York: Penguin Books. (Entire Book) • Innes, Judith E. and David E. Boher (2003) "Collaborative policymaking: governance through dialogue," in Maarten Hajer and Hendrik Wagenaar, eds. <i>Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society</i>, New York: Cambridge University Press, pp. 33-59. 	Los estudiantes utilizarán el tema del Vestíbulo Electrónico en el caso "Clarkson Airport Authority" para experimentar un proceso de construcción de consenso.
Construir alianzas, sociedades y redes	<ul style="list-style-type: none"> • Herranz, Joaquin Jr. (2007) "The Multisectorial Trilemma of Network Management," <i>Journal of Public Administration Research and Theory</i>, 18(1), 1-31. • Kiefer, John J. and Montjoy, Robert S. (2006) "Incrementalism Before the Storm: Network Performance for the Evacuation of New Orleans," <i>Public Administration Review</i>, Special Issue, 122-130. 	<i>Simulación de la Red de Jóvenes Profesionales para las Artes</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Moynihan, Donald P. (2005) “Leveraging Collaborative Networks in Infrequent Emergency Situations,” IBM Center for the Business of Government. 	
--	---	--

Contenido de la clase

Con una base parcial en las lecturas descritas arriba, enseño un proceso de 8 pasos para que los estudiantes puedan continuar con el desarrollo de la Red de Jóvenes Profesionales para las Artes. Los 8 pasos están enumerados abajo y se desarrollan más adelante.

1. Identificar los problemas o las necesidades de información / Identificar el tipo de red.
2. Identificar a los posibles miembros de la red
3. Especificar las habilidades, recursos, relaciones o la información que posea cada miembro potencial de la red.
4. Trazar un esquema de las relaciones entre los posibles miembros.
5. Trazar un esquema de las relaciones que le gustaría que existiesen, proporcionando las habilidades de los miembros, etc.
6. Identificar las condiciones particulares del ambiente.
7. Determinar la orientación estratégica de los miembros de la red.
8. Seleccionar la estructura de gestión de la red.

Identificar el problema o las necesidades de Información/Identificar el tipo de Red

Este es el primer paso en cualquier proyecto que se emprenda, ya sea la creación de un proceso de participación público, un proceso de planificación estratégica o, como en este caso, una red. En lo que respecta a esta simulación, el problema o necesidad de información es principalmente que la agencia local de artes quiere aumentar su atractivo para el nicho de jóvenes profesionales. Como se ve en la descripción de los personajes que se proporciona con el texto de la simulación, existen otras necesidades. Por lo tanto, el primer paso que deben completar los estudiantes es la identificación clara de problemas y/o necesidades para los que el uso de una red pueda ser útil.

De esta forma se permitirá a los estudiantes identificar el tipo más funcional de red a desarrollar. Para este paso me baso en el reporte de IMB de Milward-Provan: “La guía de un administrador para elegir y utilizar redes de colaboración”, donde se identifican cuatro tipos de redes que se resumen en la Tabla 2.

Tabla 1 - Tipos de Redes y sus características según Milward y Provan

Tipo de Red	Características
Red para implementar un servicio	<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno subvenciona el servicio bajo contrato • Los servicios se proporcionan conjuntamente por 2 o más organizaciones • Gestión horizontal de los proveedoras de servicios • Un agente fiscal funge como el único comprador de los servicios • Las tareas de la administración incluyen: alentar la cooperación mediante la negociación de contratos y la planificación de la expansión de la red.
Red de Difusión de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculos horizontales y verticales entre agencias de gobierno interdependientes • El enfoque principal está en compartir la información a través de las fronteras departamentales. • Se utiliza para la prevención de desastres o en ambientes muy inciertos. • Puede estar ya diseñada o ser nueva.
Red para la solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Su propósito es ayudar con la agenda de asuntos políticos. • Se enfoca en resolver problemas existentes más que en desarrollar relaciones para problemas futuros. • A menudo surge a partir de las redes de difusión de información. • Puede ser temporal, sólo para resolver un problema en particular. • Puede ya estar diseñada o ser nueva.
Red para la construcción de habilidades comunitarias	<ul style="list-style-type: none"> • La meta principal es construir el capital social en las comunidades. • Se enfoca tanto en el presente cuanto en el futuro. • Puede ser creada de arriba hacia abajo o viceversa. • Involucra un espectro amplio de agencias, cada una con sub-redes, para enfrentar los problemas emergentes.

Identificar a los miembros potenciales de una red

Es importante que los estudiantes experimenten el proceso de identificación y selección de grupos de interés. Si se define un grupo de interés como cualquiera que pueda verse afectado o afectar las acciones de una organización (o en este caso de una red), le pido a los estudiantes que utilicen las enseñanzas de Bryson para identificar a esos grupos que tengan el mayor potencial para ayudar o dañar la red y cuál es su capacidad para cumplir las metas. Este paso puede desarrollarse en mayor o menor medida dependiendo del tiempo que se le quiera destinar. Si se involucra a más grupos, los estudiantes pueden utilizar un esquema de grupos de interés con base en su poder e intereses, en el cual todos los posibles grupos se clasificarían según tengan más o menos poder (o capacidad para influir en el éxito de la red y en su dirección) e interés (o preocupación por el tema o problema abordado por la red). Aquellos grupos de interés que tuviesen mucho poder e interés son los que en potencia se requeriría con preferencia para integrar la red; aquellos que tengan mucho poder y poco interés podrían ser necesarios pero quizás en un papel diferente. Aquellos con poco poder y alto interés podrían no ser incluidos desde la estricta perspectiva del poder pero podrían ser muy útiles para alcanzar las metas.

Especificar las habilidades, recursos, relaciones o la información que posea cada miembro potencial de la red.

Este paso pide que los estudiantes identifiquen las capacidades que tienen los miembros potenciales de la red, incluyendo la forma como se relacionen en ese momento específico unos con otros. Esta actividad permite a los estudiantes identificar no sólo las fuerzas existentes sino también las debilidades de los posibles miembros (esto es, ¿dónde están las brechas de las relaciones o de las capacidades?). Para comprender este paso, los estudiantes se pueden referir a las lecturas del análisis de Moynihan sobre la red de Enfermedades Exóticas de Newcastle, así como también al estudio de Kiefer y Montjoy sobre la red de respuesta del huracán Katrina. En ambos casos es evidente dónde hay beneficios gracias a las relaciones planeadas y bien documentadas entre los grupos, y el daño que puede resultar por la falta de esa planificación sistemática.

Trazar un esquema de las relaciones entre los posibles miembros

Al igual que en el paso anterior, es importante entender las capacidades existentes antes de considerar cómo avanzar. El ejercicio del esquema es simple, mediante una flecha unidireccional o bidireccional se debe indicar si existe ya una relación entre los miembros potenciales. Puede ser que haya muchos tipos de relaciones a explorar y esta es una de las preguntas para los estudiantes. ¿Deberían buscar sólo relaciones de comunicación? ¿Deberían quizás preguntarse si los posibles miembros participan juntos en otros consejos o si se encuentran situados a corta distancia entre sí? Para el propósito de la simulación, los estudiantes pueden hacer suposiciones sobre las relaciones existentes, al igual que pueden hacerlo sobre los factores del paso previo.

Trazar un esquema de las relaciones que le gustaría que existiesen

Para la simulación usted puede prescindir de los dos pasos anteriores y pasar directamente a este, a menos que usted añada alguna información sobre los miembros potenciales con la cual puedan trabajar los estudiantes. Sobre una pizarra en blanco, ¿quién necesita estar conectado con quien para que la red tenga éxito? ¿Cuán densa debería ser la red? ¿Debería haber puentes entre las camarillas o grupos en la red? ¿O todos deberían estar conectados con todos? ¿Hay miembros claves en la red?

Identificar las condiciones particulares del ambiente

El Estudio de Moynihan sobre la red de Enfermedades Exóticas de Newcastle, así como el estudio de Kiefer y Montjoy sobre el huracán Katrina, arrojan luz sobre la importancia de alinear la estructura de la red y diseñarla en consonancia con las condiciones del ambiente. La pregunta a responder es: ¿Qué factores en el ambiente podrían influir en la capacidad de la red para operar u obtener sus metas? Algunas respuestas posibles a esta pregunta pueden ser:

- Incertidumbre General
- Eventos no previstos
- Remoción o rotación de los miembros/representantes institucionales
- Limitación o disponibilidad de recursos
- Cambios en las prioridades a nivel político o de las políticas

La importancia de hacer esta pregunta es que obliga a los estudiantes a revisar el paso previo de la realización de un esquema en las relaciones deseables dentro de una red, ofrece la posibilidad de una dinámica del ambiente y prepara a los estudiantes para que consideren la estructura ideal de la red (paso 8), a fin de poder manejar exitosamente las condiciones del ambiente.

Determinar la orientación estratégica de los miembros de la red.

Al discutir el “trilema” multisectorial de la administración de la red, Herranz identifica las tres orientaciones potenciales de los miembros de una red: burocrática, emprendedora y comunitaria. Cada orientación implica la preferencia de un tipo de comportamiento diferente para los miembros de la red, que es particularmente el caso, y por tanto supone un reto en las redes que involucran a individuos de diferentes sectores (que es, de hecho, la situación en esta simulación). La tarea de los estudiantes es asignar a cada miembro una orientación supuesta, lo cual servirá para el siguiente paso sobre cómo estructurar y gestionar la red, dada la diversidad potencial en las orientaciones del comportamiento. La Tabla 3 resume las tres orientaciones de Herranz.

Tabla 3 - Orientaciones estratégicas de los miembros de una red según Herranz

Orientación estratégica	Características clave (Preferencias de comportamiento)
Burocrática	<ul style="list-style-type: none">• Orden Legislado• Tratamiento estable y equitativo de los otros.• Centralizada y apoyada en las reglas• Jerárquica en su diseño• Proceso racional de decisión basado en rutinas
Emprendedora	<ul style="list-style-type: none">• Enfoque de mercado e individual• La meta es maximizar un valor• Cuasi-centralizada y apoyada en los equipos• Proceso de decisión oportunista
Comunitaria	<ul style="list-style-type: none">• Enfocada en la sociedad civil• La meta es el equilibrio social y resultados equitativos• Control menos centralizado y una asociación laxa• Proceso de decisión participativo

Seleccionar la estructura de gestión de la red.

En el mismo reporte de IBM, Milward y Provan hacen referencia a la identificación de las tres estructuras de dirección de una red. El paso final para los estudiantes es, con base en sus respuestas de los siete pasos anteriores, identificar la estructura óptima para guiar la red y permitirle obtener de la mejor manera sus metas. Las tres estructuras identificadas por Milward y Provan son: autogobierno, organización líder y organización gestora de la red. La tabla 4 resume cada una.

Tabla 4 - Estructuras de gobierno de una red según Milward y Provan

	Estructura	Número óptimo de miembros	Toma de decisiones	Ventajas	Problemas
Autogobierno	No tiene una entidad administrativa; la participación en la gestión de la red se da por todos los miembros	Pocos.	Descentralizada.	Participación compromiso de los miembros, fácil de formar.	Ineficiente, reuniones frecuentes, dificultad para llegar a consensos, no hay una cara visible de la red.

Organización líder	La entidad administrativa (y el gerente de la red) es un proveedor de servicios / miembro de mucha importancia.	Muchos.	Centralizada	Eficiencia, dirección clara de la red.	Dominada por la organización líder, falta de compromiso de los miembros.
Organización gestora de la red	La entidad administrativa establecida para gestionar la red es distinta (no es un “proveedor de servicios”) - el administrador es contratado.	Muchos.	Mixta.	Eficiencia en la gestión del día a día, involucra de forma estratégica a miembros clave, sostenible.	Percepción de jerarquía, costos de operación, administración compleja.

Diseños alternativos de simulaciones y casos

Si no quiere que los estudiantes realicen un juego de rol, este ejercicio también funciona para trabajos en grupos pequeños. Los estudiantes pueden dividirse en grupos de 3 o 4 y abordar cada uno de los pasos sin adoptar roles específicos. El beneficio de un juego de rol es que permite a los estudiantes experimentar la negociación para el diseño de una red, así como también criticar la negociación. Los profesores pueden elegir incorporar las lecciones sobre la creación de consensos o resolución de conflictos para que sean usadas en el diseño de la red.

Otra alternativa es utilizar un ejemplo “de casa”, con un expositor invitado (o varios) de alguna organización de gobierno o de la sociedad civil, que desee desarrollar una red. De esta forma el ejercicio podría ser más relevante para los estudiantes. El mismo proceso de ocho pasos aún podría aplicarse.

Sea cual fuere el caso elegido, sugiero una breve tarea escrita después del ejercicio, en la cual los estudiantes escriban una memoria de una o dos páginas, donde describan sus cinco primeras lecciones que aprendieron o las preguntas que aún tengan sobre el desarrollo de la red. Esta tarea no sólo asegura que los estudiantes están obteniendo las habilidades que usted quiere, sino que también permite al instructor revisar cualquier tema que no haya sido comprendido en su totalidad.