
La gestión comunicacional en el trabajo de investigación en red

Thais Dubii Bondi
Universidad de Carabobo
thaiscaridad@hotmail.com

María Ángela Flores
Universidad de Carabobo
mflores@uc.edu.ve

RESUMEN

Las redes constituyen una manera de organizar el trabajo de investigación. Estas son favorecidas por el avance de la sociedad de la información y busca dar respuestas desde una perspectiva interdisciplinaria, multidisciplinaria e interinstitucional a los problemas actuales con base en la vinculación universidad, Estado y sociedad, y su contribución al desarrollo. Desde ese punto de vista se adelantó el proyecto Gestión Integral de Cuencas con un Enfoque Participativo: Casos ríos Pao y Unare que estructuró una red de universidades, organizaciones no gubernamentales, ministerios, gobernaciones, alcaldías, hidrológicas y comunidades, tal diversidad da cuenta de la complejidad comunicacional para alcanzar las metas propuestas. El presente trabajo se propuso como objetivo analizar la gestión comunicacional de los proyectos de investigación en red, partiendo de este caso particular. Los resultados evidenciaron como la gestión comunicacional y la ética de los investigadores son claves para el logro de los compromisos por la gran complejidad del entramado de actores.

Palabras Clave: Gestión comunicacional, Redes, Gestión, Cuencas.

The communication management in the research network

Thais Dubii Bondi
Universidad de Carabobo
thaiscaridad@hotmail.com

María Ángela Flores
Universidad de Carabobo
mflores@uc.edu.ve

SUMMARY

Networks provide a way to organize the research. These are favored by the advancement of information society and tries to provide answers from an interdisciplinary, multidisciplinary and interagency approach to current problems based on the university, linking state and society, and its contribution to development. From this point of view the project of Washbasin Integrated Management in a Participatory Approach: Unare and Pao Rivers Cases, stepped forward and structured a network of universities, NGOs, ministries, governors, mayors, water and communities, such diversity accounts for the communication complexity to achieve their goals. The present study was undertaken to analyze the communication management of networked research projects, starting from this particular case. The results showed as communication management and ethics of researchers are key to the achievement of commitments by the complexity of the network of actors.

Keywords: Communication management, Networking, Management, Washbasin.

Introducción

Los proyectos en red tienen sus raíces en las sociedades científicas que algunos historiadores de la ciencia ubican en el antiguo mundo griego, otros desde la Biblioteca de Alejandría, también se encuentran indicios entre los siglos XIV y XV, con la creación de las sociedades científicas con auspicio real, de los Médicis en Italia, Carlos II en Inglaterra y Luis XIV en Francia. En ellas encontraron apoyo científicos como Galileo, Boyle, Hooke, Newton, Bacon. La historia señala que se buscaba en estas sociedades además del patrocinio, un foro para las discusiones generalmente filosóficas de la época.

Posteriormente se van desarrollando las sociedades científicas, presentes aún, cuyo papel se vincula a la promoción espacios donde se valida el conocimiento y, más recientemente se fomentan las redes de investigación, como parte de los Sistemas Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación, cuyo fin de contribuir a la superación de los problemas de la sociedad y en la promoción de la innovación. Estas redes por lo general están ligadas al mundo académico, las instituciones públicas y privadas de investigación, empresas del Estado y el sector empresarial de “uso intensivo del conocimiento” como las denomina la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2006);

esta manera de organizarse promueve el aprendizaje flexible y colectivo, así como un trabajo abierto que estimula la innovación.

En este punto es importante definir que es una red de investigación, según Giraldo (2010) el término refiere al conjunto de entidades que “tienen la característica de estar conectados entre sí” (p.53) estas entidades pueden ser personas, instituciones, equipos, entre otros, esta particularidad permite el intercambio material e inmaterial entre sus miembros. Por ello las características fundamentales de esta manera de trabajar son la comunicación horizontal y las prácticas colaborativas en las actividades de trabajo de las redes internas de cada institución participante de la red, que posteriormente se formalizan penetrando las diversas fronteras institucionales.

Es así como el intercambio permanente de una red de investigación, donde cada miembro, también llamado *nodo* como metáfora del concepto físico, al participar de las interacciones tiene la información de quién sabe qué, cómo, dónde y cuándo por efecto del análisis de conocimientos y experiencias compartidas que conducen a un cambio, generalmente direccionado por las agendas de investigación que incorporan los problemas del desarrollo. Entra en juego entonces otro elemento clave, dentro de cada nodo y entre los nodos

con intereses comunes que comparten objetivos de una investigación, es necesario el rol del coordinador, en la búsqueda del punto de equilibrio que canaliza la energía de quienes la integran. Esta realidad da cuenta del camino emprendido hacia el denominado modo 2 de producción de conocimiento.

Dentro de este marco de referencia y acción se desarrolló el Proyecto Gestión Integral de Cuencas con un Enfoque Participativo: Casos ríos Pao y Unare como parte de un programa nacional de investigación en la línea Hábitat y Desarrollo Endógeno, considerada prioritarias para el Estado venezolano en el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2005 -2030. Entre los aspectos novedosos que incorpora el proyecto es su enfoque participativo y el trabajo en red; esto significaba trabajar con las Universidad de Carabobo, Universidad Sión Bolívar, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, a través del Instituto Pedagógico de Caracas, la Fundación La Salle de Ciencias Naturales, la Fundación Tierra Viva, los Ministerios del Poder Popular para el Ambiente y para la Ciencia, Tecnología e Innovación, a través del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología y sus respectivas oficinas regionales, las gobernaciones de Anzoátegui y Carabobo, las alcaldías de Libertador, Cajigal, Zaraza y Cla-

rines, Hidrocentro e Hidrocaribe y las comunidades de Granadillo y Onoto, en Anzoátegui y Pira Pira, Palmarote y Palmar de Palla en Carabobo, como aliados la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, a través del Instituto de Estudios Científicos y Tecnológicos, la Fundación Ecohumana y el Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (INFACES) que sirvió de sede administrativa del Proyecto.

La Coordinación General estuvo a cargo de la Universidad de Carabobo, en la que estaban implicadas tres facultades: Ciencias Económicas y Sociales, Ingeniería y Ciencias de la Educación, conjugando el trabajo del un departamento de Biología y Química de esta última, el Laboratorio Tecnológico del Ambiente (LabTa), el Centro de Investigaciones Hidrológicas y Ambientales (CIHAM-UC) y el INFACES.

De tal manera que la gestión de la comunicación y sus implicaciones era piedra angular en el logro de los compromisos con el ente financiero. En este contexto el presente trabajo se propuso como objetivo analizar la gestión comunicacional de los proyectos de investigación en red, tomando como caso de estudio el Proyecto Gestión Integral de Cuencas con un Enfoque Participativo: Casos ríos Pao y Unare. Ello implicó revisar aspectos

relacionados sobre la participación, la comunicación y sus implicaciones en los logros del proyecto y desde la perspectiva de la planificación.

La gestión de la comunicación es una exigencia ante las perspectivas de trabajar con la incertidumbre generada por de las transformaciones organizacionales que se derivan de la instauración de una nueva cultura digital con ambientes de trabajo no lineales y difusos, basada en la participación, la construcción comunidades de práctica, la ubicación y distribución del conocimiento y la integración de la inteligencia colectiva, tal como lo evidenciara Siemens (2004) y confirmando su carácter de proceso como plantea Castells (2006) dando un nuevo papel al trabajo y donde el papel de la inclusión depende del uso que se le da a la tecnología. El análisis que se hace en este documento refiere a la percepción de la gestión de la comunicación de quienes ejercen funciones de coordinación dentro la investigación, es decir, trabajadores del conocimiento.

Proyectos en Red

En la búsqueda de un mundo más sustentable y con base en la habilidad-necesidad del ser humano de comunicarse, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) desde mediados del Siglo XX, ha

venido promoviendo el trabajo de redes científicas y temáticas con el fin de procurar el encuentro de las ciencias sociales y las exactas, físicas, naturales y la tecnología. Esta realidad ha llevado a organismos internacionales a la creación de agendas de investigación y programas de investigación con el aporte y financiamiento de estudios desarrollados entre distintos países miembros, tal es el caso del Programa Alfa financiado por la Unión Europea, Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, auspiciado por los Ministerios de Educación, Ciencia y Tecnología de Iberoamérica, para mencionar dos ejemplos, y siendo el factor clave para el desarrollo de estas actividades a lo interno de los países el financiamiento, según plantea el Informe sobre las Ciencias Sociales en el Mundo (2010).

En este sentido, si la exigencia es el trabajo en red, es válido preguntarse cómo es el trabajo en red. Según Albornoz y Alfaraz (2006), definen el trabajo como el

...resultado de la adopción de formas flexibles y participativas de organización, implementadas a la hora de crear y aplicar los conocimientos a la solución de problemas. ... en ellas, actores de diversas procedencias se relacionan a fin de abordar problemas concretos y proponer soluciones, poniendo en juego para ello

sus capacidades y buscando, por este medio, complementarlas (pág. 7)

Así, la gestión de proyectos en red estos implica procesos como la planificación, el seguimiento y el control de las actividades y de los recursos humanos y materiales que intervienen su desarrollo, considerando en este caso la participación o integración de diversas instituciones, entes financieros y públicos, así como también aliados que a medida va transcurriendo el mismo se van agregando, esto con el fin de acometer acciones que tendrán visibilidad a través de un sitio web, eventos, bibliotecas digitales, entre otros.

La organización de los proyectos en red va a depender de la forma en que son coordinados, la forma en que son dirigidos y la forma en que las competencias son desarrolladas. De toda forma, en una organización o institución *no orientada a proyectos* u *orientada a proyectos*, una competencia requerida para un director de proyecto es ser capaz de entender y aplicar los conceptos de proyecto y gestión de proyectos en diferentes situaciones.

Los proyectos en red poseen el alcance como un conjunto de procesos de especificación, planificación y control de todo el trabajo que se requiere efectuar, para completar el proyecto y lograr que el resultado final alcanzado

cumpla con los requerimientos especificados en cuanto a lo que debe ser, realizar y lograr. Un aspecto determinante del cumplimiento del alcance es lograr el nivel requerido de calidad de los productos y del proceso para lograrlo, lo que determina su costo al incidir en la cantidad de tiempo, recursos y talentos a dedicar a todas y cada una de las actividades necesarias y suficientes.

El alcance del proyecto es el trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas. La dirección del alcance del proyecto comienza cuando se concibe la idea de llevar a cabo dicho proyecto y este proceso no termina hasta que se ha archivado el último dato que describe el proyecto en su estado constructo final.

Elementos que deben estar presentes en el desarrollo de proyectos en red

Además del alcance y la viabilidad de los proyectos en red es necesario contemplar elementos relacionados con la gestión propiamente dicha. Estos son sistematizados por De Welsch y Gordon (2004) y se resumen a continuación.

a.- Eficiencia: Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización,

Tabla N°1. Alcance de un proyecto en red

Planificación del alcance: crear un plan de dirección del alcance del proyecto que refleje cómo se definirá, verificará y controlará el alcance del proyecto, también cómo se creará y definirá la Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT).
Definición del alcance: desarrollar un enunciado del alcance del proyecto detallado como base para futuras decisiones del proyecto
Crear EDT: subdividir los principales productos entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar
Control del alcance: controlar los cambios en el alcance del proyecto
Verificación del alcance: formalizar la aceptación de los productos entregables completados del proyecto.

Fuente: Elaboración propia con base en Albornoz y Alfaraz (2006)

Añaden los autores señalan que antes de tomar la decisión de llevar un proyecto en red a cabo, es necesario hacer estudios previos de viabilidad como son:

Tabla N° 2. Estudios de viabilidad de proyecto en red.

Estudio de viabilidad técnica. Donde se determinan la situación del proyecto, la tecnología más apropiada, las necesidades en recursos (materiales, mano de obra, entre otras), el tamaño del proyecto y se incluye un análisis del impacto medioambiental del proyecto; en proyectos de prestación de servicios, se determina características y atributos de ellos para satisfacer necesidades y atender inquietudes, tamaño, tecnología y red óptima de servicios, talentos e insumos más adecuados, y aspectos de respeto ecológico.
Estudio de viabilidad económica. En él se analiza la rentabilidad del proyecto la cual indica su grado de atractivo para decidir la conveniencia o no de llevarlo a cabo, tanto en cuanto a rentabilidad financiera como económica-social, en términos de valor agregado.

Fuente: Elaboración propia con base en Albornoz y Alfaraz (2006)

es decir, hacer correctamente las cosas. Se puede lograr un aumento de la eficiencia cuando se logra incrementar la cantidad de trabajo realizado manteniéndolo en el tiempo, pudiéndose así disminuir la cantidad de empleados dedicados a tareas específicas y lográndose así la disminución en los costos de operaciones administrativas de los departamentos. La observancia de estos aspectos es importante ya que muchas veces, la poca capacitación del capital de trabajo, la inexperiencia y el re-trabajo producen costos por improductividad. Por ejemplo, al diseñar una estructura gerencial orientada al sector público se debe tener en cuenta la capacidad de ser eficiente ya que las entidades de este orden por lo general no producen recursos a menos que sean autogestionadas y autosustentables, sin embargo este no es el caso y es así como los recursos de que disponen deben de ser administrados de la forma más eficiente posible ya que el capital que se dispone es presupuestado con criterios y debe ser canalizado para cubrir los gastos de las partidas previstas y cualquier ahorro ser reorientado financieramente para cubrir déficits, gastos o nuevos proyectos.

b.- Eficacia: Es la capacidad para determinar y lograr los objetivos planeados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido. Estos dos conceptos están muy inte-

rrelacionado (eficiencia y eficacia) ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible, es decir, realizar la mayor cantidad de trabajo en las mejores condiciones y en el menor tiempo posible. En la creación de puestos administrativos estas circunstancias son definitivas ya que la idea de gerencia de un departamento administrativo, es crear las condiciones y roles, como cultura organizacional que debe ser de uso común de los integrantes de área de trabajo.

c.- Coordinación de recursos: La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos bien sean financieros, humanos y físicos que permitan o faciliten alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Recursos humanos: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este

grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad, como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar estos tres tipos de recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Ya se planeaba lo importante que es la combinación de la eficiencia y de la eficacia; también de como estas pueden mejorar la productividad de una organización, ahora para complementar estos conceptos deben utilizarse adecuadamente los recursos de la organización y combinarlos de la mejor manera posible para lograr los distintos objetivos que se plantean. En las empresas públicas estas prácticas son de suma importancia ya que sus estructuras estarán diseñadas en función de generar bienestar social a través del uso común y deben plantear retos a alcanzar como comportamiento ético, imagen de servicio, utilidad a la comunidad, generación de información a través de proyectos y publicaciones, y accionar transparente, metas alcanzables, con la implementación de estos elementos.

Roles que deben cumplir los integrantes de un Proyecto en Red

La construcción de conocimiento dentro de las redes por su organización flexible y dinámica lleva a nuevas configuraciones de las competencias y de la aplicación de conocimientos. Estas redes humanas distantes en el espacio y entrelazadas alrededor de la comunicación en línea, donde cumplen diversos roles entre ellos “capturan, seleccionan, almacenan, almacenan, organizan, intercambian, producen, aplican, explotan y difunden datos, información y aprendizajes, y construyen conocimiento” (Giraldo, 2010: pág. 61)

En este contexto, la forma más fácil de ver el significado de los roles, es a través de un esquema de categorización para definir lo que hacen quienes administran estos proyectos con base en las tareas propias de la profesión de administrar en sus trabajos; estos desempeñan tres roles muy relacionados entre sí, según De Welsch y Gordon (2004) Estos son:

1. Roles Interpersonales: se requiere que todos los administradores desempeñen funciones que tiene una naturaleza ceremonial y simbólica. Cuando el rector de una universidad entrega diplomas en una graduación, o un supervisor de fabricación acompaña en una visita a la planta a un grupo de estudiantes de preparatoria, actúan en un papel de representación y figura decorativa. Todos los administradores tienen un rol de líder. Este rol incluye

la contratación, capacitación, motivación, y disciplina de los empleados. El rol dentro del agrupamiento interpersonal es el de enlace. Esta actividad como el contacto de fuentes externas que proporcionan información al administrador. Estas fuentes son individuos o grupos fuera de la unidad del administrador y pueden encontrarse dentro o fuera de la organización. Como por ejemplo: El gerente de ventas que obtiene información del gerente de personal en la misma compañía, tiene una relación interna de enlace. Cuando ese gerente de ventas tiene contacto con otros ejecutivos de ventas a través de una asociación comercial de mercadotecnia, tiene una relación externa de enlace.

2. Roles de Información: todos los administradores, hasta determinado grado, reciben y captan información de organizaciones fuera de la suya. Por lo general, estos se hacen por medio de la lectura de revistas y al hablar con otras personas para saber los cambios en los gustos del público, lo que puede estar pensando en planear los competidores y cosas semejantes. A esto se llamó el rol de seguimiento o vigilancia. Los administradores también actúan como conducto para transmitir información a los integrantes de la organización. Este es el rol de diseminador. Cuando ellos representan a la organización frente a

extraños los administradores también desempeñan el rol de voceros.

3. Roles de Decisión: por último, se identifican cuatro roles que giran alrededor de la toma de decisiones. Como emprendedores, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejorarán el desempeño de su organización. Como manejadores de conflictos, toman acciones correctivas en respuestas a los problemas no previstos con anterioridad. Al asignar recursos, los administradores son responsables de distribuir los recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los administradores se desempeñan como negociadores cuando analizan y negocian con otros grupos y así obtener ventajas para sus propias unidades.

El estudio y sus resultados

Enfrentar el reto de analizar la gestión comunicacional dentro del Gestión Integral de Cuencas con un Enfoque Participativo: Casos ríos Pao y Unare, que en materia de coordinación integraba una coordinación general, la coordinación técnica y administrativa de cinco proyectos, en tres ciudades distintas del país; además debía enmarcarse dentro de los acuerdos previos sobre qué, cómo, cuándo y dónde hacerlo en las fases iniciales del proyecto. Allí se establecieron las líneas de acción para dar

forma a los canales y vías de comunicación.

Como método en el proyecto se ha venido trabajando con base en el paradigma sistémico, con un diseño de estudio de casos, analizándose dos cuencas, la del Río Pao en su sección media y la del Río Unare, a través de la microcuenca de Taquima. Ello implicó, en un primer momento realizar la revisión bibliográfica respectiva, usar herramientas de la observación participante, pues quienes adelantan este trabajo son parte del equipo de coordinación, los datos provienen de una encuesta diseñada ad hoc con base en una escala de Lickert que respondieron los coordinadores, conformando un universo de estudio de nueve personas, para su distribución se usó el correo electrónico.

Las afirmaciones se agruparon en tres grupos y se procedió a su ponderación global.

Primer grupo de afirmaciones sobre la participación e integración de las comunidades en el proyecto. Esto res-

ponde a la necesidad de conocer como han llegado los objetivos y metas del proyecto a las comunidades.

Este grupo de afirmaciones confrontado con las observaciones de las actividades recogidas en los trabajos de campo de cada actividad y de los informes finales de ejecución presupuestaria realizadas entre los años 2008 y 2011, dan cuenta la manera en que los coordinadores técnicos y administrativos perciben la participación de la comunidad en el proyecto que se desarrolla en red y permite el ir y venir de información. Aquí tenemos la primera evidencia de que se está trabajando en red. El proyecto con la participación de las comunidades busca que cada una de ellas conozca sus cuencas desde el punto de vista ecológico, hidrológico y geográfico para considerar el desarrollo de la economía productiva, pudiendo alcanzar el desarrollo sustentable bajo los criterios de ahorro e inversión. Igualmente, el proceso de organización para el Proyecto implica

Tabla N° 3. Afirmaciones sobre la Participación Comunitaria en el Proyecto

En el desarrollo del Proyecto se ha evidenciado las participaciones de las comunidades.
El proyecto tiene una posición neutral ante la diversidad de culturas encontradas en las comunidades
Las actividades desarrolladas integran a la comunidad al logro de los objetivos del proyecto

el asentar relaciones aparte de las comunidades con entes como: Alcaldías y Secretarías de Educación, pues para lograr ciertos objetivos, se hace necesario la presencia de los mismos y brindarle el apoyo de un canal de comunicación entre la comunidad y estos actores, cada uno con distintas posiciones sociales, económicas, políticas y religiosas.

Otro grupo de interrogantes que proporcionan información sobre el trabajo en red se refiere a la planificación, al seguimiento y el impacto en la comunidad. Esta información se manejó con otras tres interrogantes, presentadas en la tabla 4.

Estos resultados muestran que el pilar de los procesos gerenciales que es la planificación, por de este punto se parte para la formulación de los

objetivos a seguir y si se lleva a cabo con firmeza permite poseer un enfoque racional de los esperado. La planificación en este punto busca realizar contactos e intercambio con reciprocidad y colaboración voluntaria para que así el proceso de trabajo en red se realice de manera vital y más crucial para poseer una gestión comunicacional con buena estructura en una red. Ello lleva a la revisión de los procesos gerenciales se cumpla el seguimiento activo, siendo fundamental en el desarrollo de los proyectos, dando una visibilidad a la globalidad de la situación y actividades cada subproyecto en particular y del proyecto en general.

Finalmente, se presenta el grupo de cuatro afirmaciones que recoge la percepción sobre la comunicación en sí misma.

Tabla Nº 4. Afirmaciones sobre la Planificación y Alcance del Proyecto

La planificación de las actividades está encaminada al logro de los objetivos
Se realiza la revisión periódica del cronograma de actividades
A la fecha los alcances del proyecto, se reflejan en la comunidad

Tabla Nº 5. Afirmaciones sobre la Comunicación Interna en el Proyecto

La comunicación es permanente entre los miembros del proyecto
La difusión de la información en relación a los alcances de los objetivos es constante
La comunicación ha dado paso a aprendizajes y buenas prácticas en el trabajo en red
La comunicación de los investigadores promueve comportamientos éticos a situaciones conflictivas

Para el logro completo de los objetivos del proyecto, es importante que la comunidad participe, puesto como se conoce el desarrollo del mismo busca impactar en ellas y propiciar una mejor calidad de vida, en ello la comunicación cumple un rol muy importante en el desarrollo del proyecto y sus actividades, debido a que por la complejidad de los proyectos en red donde implican personas, universidades, entre otras; se deben tener canales de comunicación los cuales permitan que esta sea clara para sus miembros. Por ello la difusión consiste en dar a conocer el cumplimiento de las metas y otros hallazgos que se encuentren en el desarrollo del estudio, compartiendo expectativas y desafíos y comprometiéndose a apoyar hasta que se logre cumplir los objetivos. Asimismo, en este tipo de proyecto que se desarrolla entre múltiples personas, hay ciertos momentos en que la comunicación puede entorpecerse, pero ahí es donde la ética de los investigadores les permite regular comportamientos en las actividades que se realizan, buscando disciplina específica de la realidad.

Conclusiones y Recomendaciones

Analizar la gestión comunicacional en el proyecto red Gestión Integral de Cuencas con un Enfoque Participativo: Casos ríos Pao y Unare,

se encontraron evidencias de una buena relación comunicacional entre sus miembros y sobre el aprendizaje del trabajo en red, así como comportamientos éticos en el desarrollo del mismo. Considerando que la comunicación permite desarrollar relaciones de trabajo en un ambiente de sinceridad, siendo de importancia la participación y dialogo entre sus miembros, donde el saber escuchar minimiza los riesgos de la comunicación, promueve el interés, amplía las vías de intercambio de información y trabajo en red.

Por su parte hay que tener en cuenta que la comunicación interna permite gestionar y definir un conjunto de acciones que faciliten el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al equipo con una variedad de recursos para apoyar a las labores organizaciones con el fin de: promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre las personas y las institucionales, reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros y contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Es importante destacar al cierre de este trabajo, que la revisión de los aspectos evaluados, para el trabajo en red responden a un concepto de prácticas de valor y buenas prácticas, tal como señala Burgos (2010), es decir:

la evaluación se hizo sobre la base de parámetros internos y parámetros externos fijados por el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Innovación.

Esto lleva a puntualizar como recomendación algunos elementos que generaron un clima de confianza, cooperación e identidad con las metas del proyecto. Estos elementos guardan relación con el tiempo destinado en la fase de planificación a generar la imagen, misión y visión del proyecto. Esto se reforzaba en cada inicio de ejecución de fondos cuando se hacían puestas en común de metas y actividades para promover la cooperación entre los sub-proyectos, potenciando así sus posibilidades de logro. Ello permitió que se cumplieran las fases del modelo de transferencia de información y conocimiento: interiorización, exteriorización, combinación y socialización; como un mecanismo de Nonaka y Toyama (2003).

Agradecimientos

Al Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología FONACIT por el apoyo financiero al Proyecto Gestión Integral de Cuencas con un Enfoque Participativo: Casos ríos Pao y Unare, Contrato N° 200800566, Proyecto en Red – 2007001596.

Referencias bibliográficas

- ALBORNOZ, MARIO; ALFARAZ, CLAUDIO (2006). **Redes de Conocimiento: Construcción; Dinámica y Gestión**. Centro de estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior. Red iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología. Buenos Aires-Argentina.
- BURGOS, JOSE (2010). **Organizaciones que Aprenden: Guía de referencia para promover comunidades de práctica**. En Administración de Conocimiento y Desarrollo Basado en Conocimiento. América Martínez S. y Martha Corrales E. (Coordinadoras) CENGAGE Learning. México, pp 221-247
- CASTELLS, MANUEL (2006). **La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. Fin del Milenio. Volumen III**. Sexta Edición. Siglo XXI Editores S.A. de C.V. México
- DE WELSCH, HILTON y GORDON (2004). **El Proceso Administrativo**. México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- GIRALDO, MARÍA ALICIA (2010). **El rol estratégico de la universidad en la construcción del conocimiento para el entorno global**. En Administración de Conocimiento y Desarrollo Basado en Conocimiento. América Martínez S. y Martha Corrales E. (Coordinadoras) CENGAGE Learning. México, pp.51-70
- MINISTERIO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (MCT) (2005). **Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Construyendo un futuro sustentable**. Venezuela 2005-2030. Caracas. Autor.
- NONAKA, IKUJIRO y TOYAMA RYOKO (2003) **The knowledge-creating**

theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. Palgrave Macmillan Journals. En <http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v1/n1/full/8500001a.html> (Consultado el 25-11- 2012)

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (2006). **La Administración del Conocimiento en la Sociedad del Aprendizaje.** OCDE-Cátedra Alcúe de FLACSO México-Mayol Ediciones. Colombia.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CULTURA Y LA CIENCIA (UNESCO) (2011). **Informe sobre las ciencias sociales en el mundo.** Edición de la UNESCO y Foro Consultivo 2011. México.

SIEMENS, GEORGE (2007). **Conectivismo: Una teoría de aprendizaje para la era digital.** Traducción: Diego E. Leal Fonseca. Trabajo está publicado bajo una Licencia Creative Commons 2.5 en <http://ebookbrowse.com/gdoc.php?id=35302517&url=b65c8828df71195f574093106edb402d> (Consultado el 17-04-2008)

UC/UPEL/US/FLASA/FTV (2006). **“Memoria Descriptiva del Proyecto Gestión Integral de Cuencas con un enfoque participativo: Casos Ríos Pao y Unare”.** Valencia – Venezuela.

