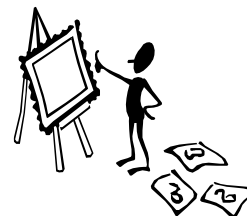


---

## Los tres campos del cambio en sistemas de cooperación

---

Todo lo que trata con la gestión y la conducción de redes lo podemos interpretar como intervenciones de cambio organizacional. Por ejemplo, la creación de un nudo de coordinación o la transformación de una red del intercambio de conocimiento a una red de prestación de servicios implica cambios profundos, tanto en el comportamiento de los actores como en el sistema global de la red. Este **cambio intencional** de una red sigue pautas diferentes del cambio de una sola organización y merece mayor atención en los equilibrios entre los actores.



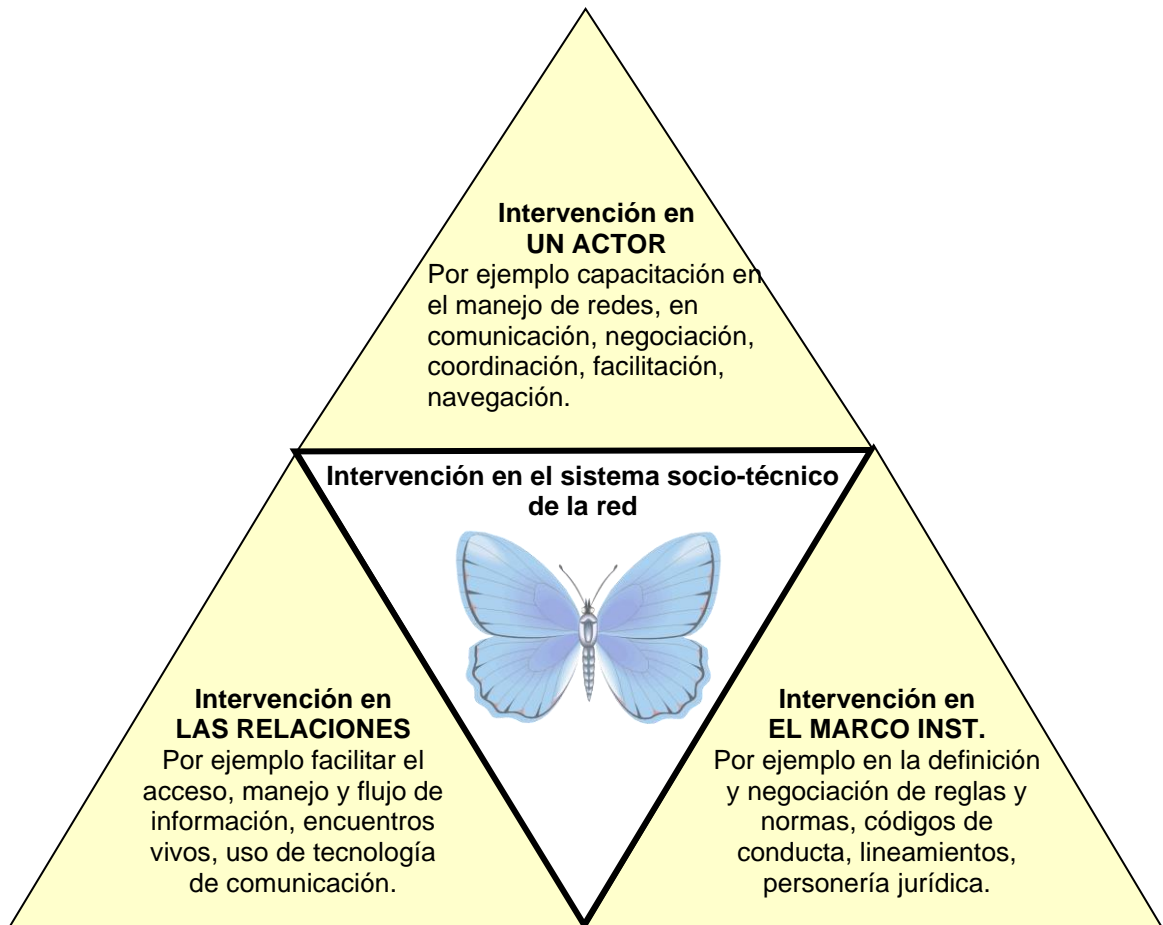
Las organizaciones intercambian entre sí informaciones, bienes y servicios, y así configuran sus relaciones. Sin embargo, la **evolución dinámica** de las relaciones entre diferentes organizaciones autónomas, públicas y privadas, es prácticamente **imprevisible**. Por ello, la observación continua de estos procesos de interacción reviste una gran importancia, aunque nuestra vista limitada no puede abarcar la totalidad de esta evolución dinámica.

Para ilustrar esta situación de la **comprensión parcial** podemos utilizar la imagen de una pulga que vive en el espacio normal de las tres dimensiones, mientras imaginemos que nosotros vivimos en un mundo reducido bidimensional. Cuando la pulga salta –en la tercera dimensión– de un lugar a otro, durante el tiempo del salto, ella desaparece de nuestra vista y aparece inesperadamente en otro lugar. La dimensión espacial, a la que la pulga tiene y nosotros no tenemos acceso, nos maravilla y sorprende. Sobre la base de la comprensión parcial de la observación de la pulga que desaparece y aparece en otro lugar, podemos construir una teoría que nos explicará el fenómeno; por ejemplo, que la contracción de la pulga (justo antes de su salto y su desaparición) le proporciona la energía mágica para disolverse y trasladarse.

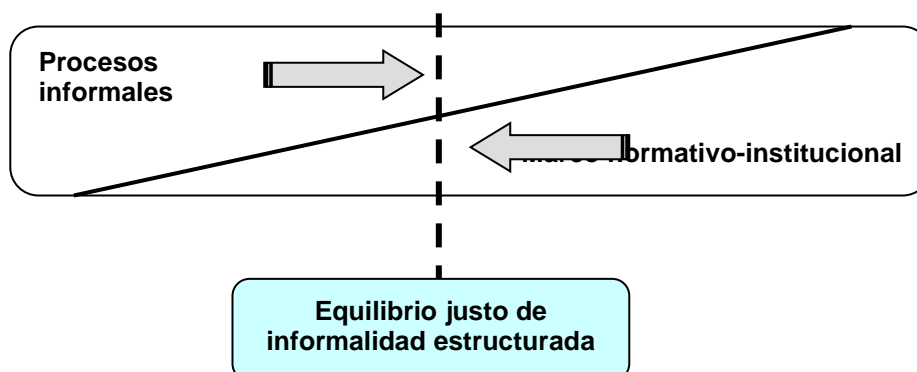
No obstante, en la práctica existen algunos fenómenos **económicos** que obedecen a determinadas reglas, también para redes. Por ejemplo, la división del trabajo conduce a un incremento de los costos de transacción debido a la necesidad de una mayor coordinación. Cuando estos costos son superiores a la utilidad que reporta la cooperación, es probable –o sería de esperar– que se retiren de ella los actores que operan según criterios de beneficio propio e incentivos.

Pero la cooperación, como cualquier relación humana, no se fundamenta exclusivamente en cálculos racionales de utilidad económica. Son las **personas** representantes de cada organización que configuran, en vivo y constantemente, las relaciones de cooperación, y estas relaciones se hacen cálidas e intensas al principio, luego se adormecen y, por último, vuelven a enfriarse o romperse por motivos que son parcialmente imprevisibles, incomprensibles, ocultos y hasta absurdos.

Sin embargo, si nos limitamos a los cambios intencionados, es decir, cuando los actores mismos deciden que quieren reconfigurar y cambiar el tejido de la red, ellos tienen sólo **tres posibilidades** para intervenir en su equilibrio de la informalidad estructurada actual.



- (i) La intervención en **un actor** trata de cambiar el comportamiento, el desempeño y la capacidad de cooperación con otros actores.
- (ii) La intervención en las **relaciones entre los actores** puede facilitar los contactos, el flujo de información, el intercambio de conocimiento, la coordinación y la co-producción.
- iii) La intervención en el **marco normativo-institucional** de la red; esta última intervención trata de impulsar y facilitar un proceso de negociación que llevaría a los actores a acuerdos viables sobre nuevas normas y reglas; estas normas y reglas pueden dirigirse más hacia una estructuración marcada de la red o más hacia el fomento de los procesos informales en la red.



Los incentivos que guían a los actores y su voluntad de adecuar y hasta redimensionar sus expectativas dependen de las reglas del juego de la red. Estas reglas son el resultado de los

**acuerdos temporales** entre los mismos actores, conforman el sistema normativo – institucional de la red y se relacionan con cinco áreas interdependientes de reglas: la entrada y salida; la posición relativa de los actores; la interacción; la toma de decisión y la implementación.

La intervención en los tres campos – actores, relaciones, sistema – lleva la red paulatinamente a un nuevo estado de su **evolución**; por ejemplo, de una red de intercambio de conocimiento a una red de coordinación o de co-producción. Para pasar de un escalón a otro, la red cambia profundamente su configuración y los actores necesitan renegociar sus reglas.

Una vez tomada la decisión en cuáles campos y en qué secuencia los actores quieren intervenir, ellos definen un **proceso de cambio** que está compuesto por diferentes **proyectos de cambio**, cada uno ubicado en uno de los tres campos de intervención: actores, relaciones y sistema. No es aconsejable tratar de cambiar todo a la vez. En cualquier proceso de cambio el tiempo necesario y el tamaño de los cambios parciales son quizás los dos factores más importantes de éxito.

El cambio no se hace de golpe, sino en pedazos o paquetes que se llaman **proyectos de cambio**. Así, los actores en el sistema socio-técnico no pierden el control y los riesgos de fracaso se quedan más o menos calculables. Por las características dinámicas de la red, la clave está en la duración corta de un proyecto de cambio. La experiencia nos enseña que un proyecto de cambio necesita lograr su impacto a corto plazo, es decir, en seis o hasta un máximo doce meses. Cuando se trata de un proceso de cambio compuesto por varios proyectos de cambio, la red puede colapsar o fragmentarse si los actores no encuentran un equilibrio entre los diferentes proyectos de cambio.

Al enfocar el cambio de la red, es importante observar que los tres campos de intervención son **interdependientes**. Si uno u otro se persigue de manera aislada, el cambio deviene desequilibrado e inefectivo. Por ejemplo, si la capacitación de un grupo de actores puede provocar competencia, roces y desequilibrio con otros actores. Para suavizar este efecto, el proceso de cambio necesita incluir el reforzamiento de las relaciones y también tomar en cuenta las reglas del juego del sistema. Las dinámicas entre los tres campos de intervención son complejas y con frecuencia constituyen una cuestión de prueba y error, pero las interrelaciones son esenciales.

10.2019/az