

El mapa estratégico PIANO

A. Enfoque

La orientación estratégica de redes y sistemas de cooperación surge por la negociación entre los actores involucrados. La geometría variable entre las relaciones y la participación hace que algunas dimensiones de diseño estén claramente definidas, mientras que otras permanezcan abiertas y recién se puedan definir durante la cooperación práctica. Los acuerdos primero hacen referencia a lo que es previsible. Posteriormente, y sobre la base de experiencias conjuntas, se evidencia dónde hacen falta acuerdos y cuáles de los acuerdos tomados ya podrían ser innecesarios.

Se confía en que las redes y los sistemas de cooperación, por su configuración horizontal, tienen un alto potencial para negociar acuerdos democráticos. Es el caso, cuando los involucrados están abiertos a ceder y aceptar compromisos y se concentran primero en pocas dimensiones de diseño. De esta forma se minimiza el riesgo de que las negociaciones se estanquen por cuestiones de detalles o terminen en doctrinarismos. Negociar pocos aspectos conduce paso a paso a un conocimiento más profundo de las implicaciones de la cooperación conjunta. Los actores empiezan a comprender y a aceptar los interés de otros, sin compartirlos. Conjuntamente adquieren nuevos conocimientos y descubren nuevas opciones. De esta forma, las propuestas de solución elaboradas dentro de la negociación se vuelven paulatinamente más realistas, más adecuadas al contexto y más factibles. Esta cultura de negociación es promocionada por una orientación estratégica que se limita a pocas dimensiones de diseño, como un mapa estratégico.

B. Procedimiento

El instrumento PIANO sirve tanto para la orientación estratégica como para la determinación de la situación actual y para el diseño de la red o de un sistema de cooperación. Apunta a revisar los siguientes aspectos de un sistema de cooperación:

- Visión y orientación conjunta
- Participación funcional y activa de los actores
- Fortalecimiento del sentido de pertenencia y de la motivación de los actores
- Construcción de confianza y profundización de las relaciones entre los actores
- Costos de transacción lo más bajos posibles, para la coordinación de la red
- Equilibrio entre actores con diferentes intereses y posibilidades de influencia
- Acceso equitativo a la información
- Mayor velocidad de aprendizaje en el intercambio de conocimientos
- Orientación pragmática en la interacción con orientación en productos
- Coherencia entre productos y recursos disponibles
- Fortalecimiento de la confianza entre los actores y en la red
- Presentación y visibilidad de la red hacia afuera

✓ Paso 1: Explicación de la matriz con las cinco dimensiones estratégicas

Un grupo de tarea de la red presenta la matriz y asegura que se la entienda:

- Productos: ¿Qué elaboramos conjuntamente? ¿De qué recursos disponemos para hacerlo?

- Incentivos: ¿Por qué participamos en el sistema de cooperación y por qué seguimos siendo miembros del mismo? ¿Qué valor agregado nace de las relaciones y la cooperación en la red?
- Actores: ¿Quién es miembro del sistema de cooperación? ¿A quién queremos integrar como socio del sistema?
- Negociaciones: ¿Cómo negociamos entre nosotros? ¿Con qué acuerdos hacemos más efectiva la interacción en la red?
- Orientación: ¿Qué orientación conjunta tenemos? ¿Cómo tratamos divergencias?

No es estrictamente necesario seguir el orden de las cinco dimensiones estratégicas de diseño; en la práctica, el trabajo con el instrumento se realiza en lazos iterativos. Puede, por ejemplo, ser útil definir primero los actores y los incentivos, para luego determinar los productos.

Todo sistema de cooperación tiene su propio mapa PIANO. Para su diferenciación, los incentivos económicos juegan un rol central: El acceso a nuevos recursos como habilidades y conocimiento de otros miembros en la red, así como aumentos en la propia productividad, a través de una cooperación complementaria.

✓ **Paso 2: Elaborar el PIANO**

En la respectiva columna se contestan las preguntas guía en tarjetas que se colocan después en la matriz. Dependiendo de los actores participantes del ejercicio, un sistema de cooperación es visto y valorado de forma diferente. Por ello, resulta productivo que la matriz sea elaborada por diferentes grupos de actores, al menos por dos grupos, por separado. De esta forma se visibiliza las distintas percepciones.

Red: Número de actores: Objetivo de la red:				
P Productos y recursos	I Incentivos y beneficios.	A Actores y objetivos	N Negociaciones y acuerdos	O Orientación y objetivos
1. ¿Qué queremos concretamente alcanzar y producir conjuntamente?	1. ¿Qué nos mueve a juntarnos con esta red y continuar en la misma?	1. ¿Quién debería ser miembro del sistema de cooperación?	1. ¿Cómo se toman las decisiones en el sistema de coop.?	1. ¿Qué orientación conjunta tienen los actores de la red?
2. ¿De qué recursos disponemos para ello? (capacidades, fondos, etc.)	2. ¿Qué beneficios concretos esperamos?	2. ¿Con quién buscamos una alianza adicional?	2. ¿Qué acuerdos mínimos necesitamos para el trabajo conjunto?	2. ¿Qué objetivos estratégicos compartimos?
3. ¿Qué aporte estamos dispuestos a hacer nosotros mismos?	3. ¿Qué sería una causa para despedimos?	3. Entre los distintos actores, ¿de los cuáles depende el éxito del trabajo colaborativo?	3. ¿Quién asegura una comunicación fluida y el cumplimiento de los acuerdos?	3. ¿Qué valores compartimos y qué reglas mínimas necesitamos para la cooperación?

✓ **Paso 3: Sinergias de la interacción**

Las sinergias, es decir el valor agregado que supere la suma de los aportes individuales, se producen en las redes sobre todo a través de la interacción y el aprendizaje. Como siguiente punto después del paso 2 se anotan las sinergias en las cinco columnas.

Red: Número de actores: Objetivo de la red:				
P Productos	I Incentivos	A Actores	N Negociaciones	O Orientación
(---)	(---)	(---)	(---)	(---)
¿De dónde nacen las sinergias? (2 + 2 = 5): ¿Cómo promocionamos de forma más efectiva la interacción y el intercambio del conocimiento en la red?				
¿Con quién esperamos poder cooperar de forma especialmente productiva?	¿Qué incentivos son especialmente importantes para nosotros?	¿De qué actores depende que logremos conseguir los beneficios esperados?	¿Cómo podemos acelerar los procesos de concertación y decisión?	¿Con qué medidas concretas fortaleceremos la orientación conjunta y el fundamento de valores compartidos?
Opciones de acción factibles a corto plazo				
Productos	Incentivos	Actores	Negociaciones	Orientación

✓ **Paso 4: Comparar los mapas estratégicos**

Las cinco dimensiones ofrecen una visión resumida y completa del sistema de cooperación. Puede ser ilustrativo comparar las perspectivas, si se trabaja en dos o más subgrupos. La comparación de diversas perspectivas de grupos diferentes de actores es una forma de valorar la diversidad en el sistema de cooperación. ¿De dónde provienen los diferentes puntos de vista y valoraciones? En el momento de comparar se pueden comentar y precisar las dimensiones.

✓ **Paso 5: Deducir opciones de acción**

Es evidente que este paso solamente aplica a una red ya existente. En la discusión se puede cuestionar, columna por columna, si la red podría optimizarse y de ser el caso, cómo. Por su parte, estas posibilidades de acción se anotan en las columnas. Considerando la vista completa de la matriz PIANO, se formulan las opciones de acción que son factibles a corto plazo.

10.2019/az