

Pautas fundamentales: CONDUCIR y NEGOCIAR

Los patrones tradicionales de la teoría y práctica de la administración pública y de la gestión de empresas (ambas como organizaciones cerradas y jerárquicas) NO se aplican o solo funcionan parcialmente en la gestión de redes colaborativas, puesto que no existe un centro de control con un actor que supervisa el desempeño de los actores-participantes de la red. **Dirigir** se convierte en **conducir**, la gerencia por **mandar** se convierte en **negociar**.

El conjunto de los actores interviene en la conducción – unos más, otros menos – y el norte de la navegación resulta de la **negociación** entre los actores. Por lo tanto, la navegación de redes puede ser considerada como un modelo opuesto a la gestión intra-organizacional:

Gestión en organizaciones cerradas	Gestión de redes y sistemas
El control se basa en la autoridad que se deriva de la propiedad y del acceso a recursos y se ejerce en línea jerárquica. Las interacciones están predefinidas por protocolos y manuales.	Unidades autónomas interactúan en relaciones horizontales y buscan un acuerdo sobre intereses y productos comunes; construyen relaciones de confianza mutua.
La dirección radica en el ejercicio del poder que depende de la habilidad del jefe para controlar el proceso, aunque haya delegación de funciones y del poder parcial desde arriba.	La conducción se basa en la negociación entre actores interdependientes para realizar un beneficio común. El poder se expresa en los acuerdos y la cohesión entre los actores.
La gestión por niveles está a cargo de un gestor particular en un contexto organizacional definido y delimitado.	La coordinación resulta de las decisiones negociadas y se apoya en el consenso sobre productos y procesos de interacción.

La evaluación comparativa de redes (alianzas multi-actores y multi-niveles, redes de gestión de conocimiento, sistemas de proveedores y mercadeo, entre otras) nos enseña que la **conducción exitosa** de redes colaborativas debe observar unas pautas básicas:

- Garantizar el acceso equitativo a la información y fomentar el flujo de información.
- Definir y limitar los costos de transacción para la coordinación.
- Apoyar en la inter-conectividad entre los actores.
- Fortalecer el compromiso y la participación activa de los participantes.
- Prestar oportuna atención a los aspectos políticos e institucionales.
- Velar por la calidad de los productos acordados.
- Garantizar la repartición justa de los costos y beneficios del trabajo colaborativo.



El trabajo en redes implica movimientos imprevistos que requieren flexibilidad. La incorporación de un nuevo actor o, por ejemplo, la propuesta de un nuevo tema hacen emerger modificaciones en las relaciones y los compromisos previamente acordados. Los actores que adoptan una actitud formalista, en lugar de reaccionar flexiblemente a estos cambios y a nuevas oportunidades, tenderán a retirarse de la cooperación o demuestran una actitud de reserva y distanciamiento frente a los demás actores. Existe una serie de incidentes críticos que anuncian la inminencia de una crisis dentro del sistema de cooperación. Tales **peligros y síntomas de crisis** suelen ser, por ejemplo:

- Falta de transparencia: el intercambio de información no se basa en acuerdos aceptados por todos, surgen desequilibrios, reclamos y emerge un clima de desconfianza.
- Desequilibrios de poder: las relaciones horizontales pierden el equilibrio horizontal y se vuelcan en dependencias de un actor o de un grupo de actores. Persiste la percepción de una repartición injusta de los costos y beneficios.
- Control: determinados socios se sienten controlados por otros más poderosos que se imponen con un esquema vertical de conducta.
- Autonomía: un actor tiene la impresión de que otro interfiere en sus asuntos internos.
- Fragmentación: alianzas ocultas entre los socios, que pueden ser percibidas por otras como una amenaza, porque se ven excluidos, de hecho, del círculo interno conspirativo.



Diez condiciones para el éxito de las redes colaborativas

El análisis de las redes revela una serie de factores que determinan la buena marcha de las mismas y su rendimiento. El conjunto de las diez condiciones que se da a continuación puede servir de guía para asegurar el éxito de las redes colaborativas, el cual, en cualquier caso, siempre dependerá del interés de los actores en un tema común y del grado de confianza entre ellos.

(1) El acuerdo sobre un **propósito en común**: Esta condición es fundamental para posibilitar la inclusión de los actores alrededor de un tema y la elaboración de un bosquejo de un mapa temático que facilite la conducción hacia los productos acordados.

¡ojo! Los actores mantienen su autonomía y sus objetivos propios.

(2) **Delimitación** apropiada de la red colaborativa: La idoneidad y los intereses de los actores asociados es lo que garantiza el desarrollo de la red. Su capacidad, motivación y compromiso constituyen la base esencial para garantizar una cultura de cooperación dentro de la red. Por ello, la primera delimitación resulta de la **definición de la membresía**. La segunda delimitación producen los actores mismos en base a la definición del **enfoque temático** y de los productos. La tercera delimitación resulta de los procesos de comunicación y de **las reglas de la toma de decisiones**.

¡ojo! Sin delimitación acordada y clara, la red colaborativa pierde el perfil y los actores no logran moldear una cultura propia de la red. Por consiguiente, la cohesión y el sentido de pertenencia sufren. Algunas redes fracasan fácilmente por esta falta de límites claras y no logran desarrollar un trabajo enfocado en la interacción y cooperación complementaria que valora la diversidad.

(3) Participación en la **toma de decisión**: La configuración de la red, por ejemplo el grado de formalidad y el norte de su evolución, debe fundamentarse en un consenso sobre las reglas de participación en la toma de decisiones.

¡ojo! No significa que la participación de todos en todo es lo mejor. Lo que sí es necesario es la claridad del proceso y la transparencia.

(4) Existencia de un **plan sencillo y claro**: Para fomentar la inclusión, los actores necesitan acordar un marco orientador que les proporcione un norte con el margen de acción para cada uno de ellos. Aplica el principio de gestión de la claridad en la macro-orientación en combinación con la micro-flexibilidad.

¡ojo! Planes detallados no sirven, sino obstaculizan la creatividad y la flexibilidad.

(5) **Coordinación** eficiente y oportuna: A pesar de su carácter horizontal, en su evolución las redes colaborativas llegan al momento cuando requieren de una coordinación efectiva que sea reconocida por todos los actores. La coordinación en el sentido de un servicio interno debe – en primer lugar - fortalecer el respeto mutuo de la diversidad, la confianza y la comunicación fluida entre los actores.

¡ojo! La legitimidad de tal nudo de coordinación se deriva de los acuerdos logrados sobre las funciones clave de la coordinación en los campos de información, logística y comunicación, entre otros. El clima favorable para la inclusión de los actores depende altamente del manejo del equilibrio delicado entre orientación, coordinación y participación horizontal.

(6) **Cumplimiento** de los compromisos: Esta condición es fundamental para mantener el clima de co-responsabilidad, participación y confianza mutua, así como para la consecución de los objetivos de la red colaborativa.

¡ojo! La inversión en el fomento de la confianza se recupera fácilmente a través de bajos costos de transacción. La confianza se fortalece en primer lugar con base a la información confiable sobre las intenciones y la confianza en el cumplimiento del otro actor.

(7) Existencia de un **esquema de financiamiento** aceptado y transparente: El mecanismo de financiamiento requiere transparencia rígida y reglas establecidas con claridad.

¡ojo! La red colaborativa produce beneficios para el actor individual y beneficios colectivos. La repartición justa de estos beneficios es de suma importancia para la estabilidad de la red.

(8) Acuerdo previo sobre la **repartición justa de los costos y beneficios**: Este acuerdo es sumamente importante en las redes con enfoque productivo y de prestación de servicios. Si bien puede ser difícil predecir la obtención de los resultados y beneficios, los actores deben tener reglas claras sobre la apropiación de los resultados de la colaboración.

¡ojo! El establecimiento previo de algún tipo de reglas de juego, incluida la forma de publicación de los resultados, puede evitar posibles conflictos.

(9) Apreciación positiva de la **diversidad**: Los mismos actores, y en particular la coordinación, deben crear un ámbito favorable de reconocimiento y respeto de diferentes percepciones y criterios. Este reconocimiento fomenta una base robusta para sobrellevar las diferencias de interés, y manejar conflictos, transformándolos en una negociación para lograr acuerdos viables. En la red la diversidad no es un obstáculo, sino conforme un capital para la innovación.

¡ojo! La diversidad es el capital que se necesita para construir relaciones complementarias en lugar de relaciones competitivas. Las pautas de competición no desaparecen completamente, sino pueden volver y dañar la cooperación en la red.

(10) Fortalecer el **comportamiento horizontal**: La cooperación en la red supone dos habilidades imprescindibles para mantener el equilibrio entre los actores en una *informalidad estructurada*: La habilidad de sumar los esfuerzos individuales de los actores hacia un propósito común y la habilidad de conducir la red con base a la negociación transparente.

¡ojo! Las redes fracasan fácilmente por vicios humanos y defectos en las relaciones personales. Los juegos de poder, la envidia y la intriga no desaparecen.