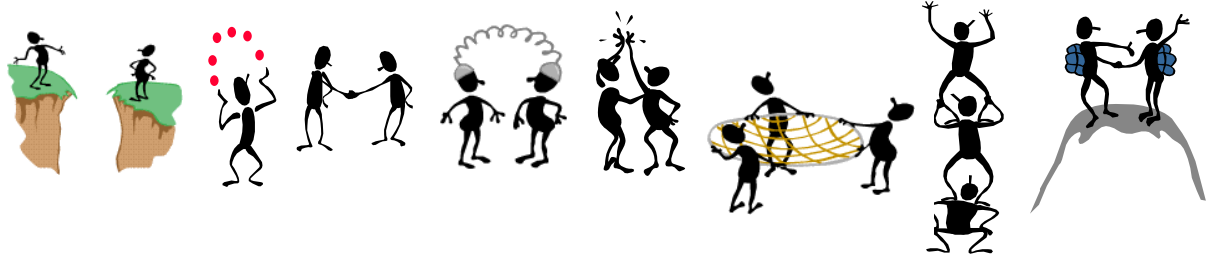


La navegación de redes y las condiciones de éxito



1. Negociar en lugar de mandar

Los vientos cambian, las tormentas no son previsibles; a veces es mejor buscar un puerto seguro en lugar de retar un huracán; a veces es mejor aprovechar los vientos arrastrantes y escapar de la tormenta con el viento que la anuncia. La navegación requiere la observación continua de las condiciones del entorno, un monitoreo del tiempo y de la marejada, una evaluación cautelosa de las opciones y de los riesgos de naufragio que dependen de muchos factores: el barco y su equipamiento, la tripulación y la experiencia de los marineros, su capacidad de trabajar en equipo, las provisiones disponibles, las reglas del derecho marítimo internacional y mucho más.

Semejantes a tal navegación, las redes se mueven en el mar cambiante de la negociación. Los patrones tradicionales de la teoría y la práctica de la administración pública y de la gestión de empresas no se aplican a la gestión de redes, puesto que no existe un centro de control con un actor que supervisa el desempeño de los 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:

INTRA-organizacional	INTER-organizacional en redes
El control se basa en una autoridad legítima por propiedad o asignación de poder que se ejerce en línea jerárquica.	Unidades autónomas e independientes interaccionan en relaciones horizontales y buscan un acuerdo sobre intereses y productos compartidos.
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 creencia y la confianza de los otros actores en el beneficio mutuo. El poder es diverso y no centralizado y se articula en la negociación de los acuerdos.
La gestión 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 la informalidad estructurada.

2. Diez condiciones para el éxito de las redes colaborativas

La revisión comparativa de muchas redes colaborativas como los grupos de competencia nos enseña que la conducción exitosa de redes colaborativas debe basarse en las siguientes condiciones:

- Garantizar el acceso equitativo a la información y fomentar el flujo de información.
- Activar selectivamente los actores y recursos.
- Definir y limitar los costos de la transacción para la coordinación.
- Apoyar 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.



El trabajo en redes colaborativas implica movimientos imprevistos que requieren flexibilidad. Es decir, empiezan a modificarse también los compromisos y las perspectivas y tareas previamente definidas. Los actores que adoptan una actitud formalista, en lugar de reaccionar flexiblemente a estos cambios y a nuevas oportunidades anteriormente no tangibles, tenderán a retirarse de la cooperación o a buscar una forma de insistir e imponerse frente a los demás actores. Existe una serie de incidentes críticos que anuncian la inminencia de una crisis dentro del sistema de cooperación. Tales 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.
- 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.



El análisis de las redes colaborativas muestra la existencia de 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 de cooperación, el cual, en cualquier caso, siempre dependerá del interés de los actores.

(1) La definición de un **propósito en común**: Esta condición es fundamental para posibilitar la inclusión de los actores y la elaboración de un bosquejo de un mapa de navegación que facilite la conducción hacia los productos acordados.

(2) **Delimitación** apropiada de la red: 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, una adecuada selección sobre la base del enfoque temático y de la

complementariedad entre los actores y un balance que evite excesivas asimetrías constituyen una de las claves para el éxito de las redes. Algunas redes fracasan fácilmente por relaciones coyunturales, falta de complementariedad y nudos temporales de relaciones personales que impiden la inclusión de los demás actores.

(3) Participación en la **toma de decisión** y consenso en el diseño de la red: La configuración de la red, por ejemplo el grado de formalidad y el norte de su evolución, debe fundamentarse en el consenso para asegurar un sentido de pertenencia y no la simple asociación formal sin mayor identificación ni compromiso.

(4) Existencia de un mapa en el sentido de un **plan sencillo y claro**: Puede asegurarse que no hay dos redes iguales. 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. La definición de responsabilidades y tareas no debería atarlos a la red, sino prestar las condiciones mínimas para su ejecución.

(5) **Coordinación** eficiente y oportuna de la red: A pesar de su carácter horizontal, en su evolución las redes llegan al momento cuando requieren de un liderazgo que sea reconocido por todos los actores. La legitimidad de tal coordinación y liderazgo se deriva de los acuerdos logrados en la red; salvo las reglas institucionales del entorno, no existe una autoridad fuera de la red; las reglas del juego emergen de la negociación entre los mismos actores. El clima favorable para la inclusión de los actores depende altamente del manejo del equilibrio delicado entre liderazgo y participación horizontal. La existencia de una coordinación efectiva en el sentido de un servicio dirigido a la participación, al respeto mutuo de la diversidad y al equilibrio entre los actores puede representar un factor decisivo para satisfacer las aspiraciones de los socios de la red.

(6) **Cumplimiento** de los compromisos: Esta condición es fundamental para mantener el clima de corresponsabilidad, participación y confianza mutua, así como para la consecución de los objetivos de la red. La seguridad que el otro actor está tratando de cumplir es probablemente el motor que asegura la continuidad de la red y refuerza la participación proactiva de los actores.

(7) Existencia de un **esquema de financiamiento** aceptado y transparente: Las diferentes modalidades de financiamiento de las redes dependen del propósito y de la etapa de su desarrollo. Al inicio, generalmente se complementa la financiación propia de los actores con algunos aportes externos, los cuales, a su vez, pueden provenir de diferentes fuentes. Los esquemas requieren transparencia rígida y reglas establecidas con claridad.

(8) Acuerdo previo sobre la **utilización de resultados**: Este acuerdo es sumamente importante en los tipos de redes con enfoque productivo, tales como las de investigación o de servicios a clientes fuera de la red. Si bien puede ser difícil predecir la obtención de los resultados y beneficios, los actores de la red deben tener reglas claras sobre la propiedad y la utilización de los resultados, que son producto de la colaboración. El establecimiento previo de algún tipo de reglas de juego, incluida la forma de publicación de los resultados, puede evitar posibles conflictos.

(9) Apreciación de la **diversidad**: Los mismos actores, y en particular la coordinación, deben crear un ámbito favorable de respeto e intercambio de diferentes percepciones e interpretaciones de los actores. Esta condición fomenta una base sólida para sobrellevar las

diferencias de interés y culturales, y manejar conflictos, transformarlos en una negociación y lograr acuerdos viables.

(10) Garantizar el **comportamiento horizontal** de la red: 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 sobre la base de la negociación transparente de las decisiones.

3. Dos instrumentos de navegación

En el marco de estos diez factores de éxito, los instrumentos de navegación que se exponen a continuación, utilizados para entender cómo operan las redes, evaluar continuamente su desempeño, corregir desviaciones, anticipar la forma en que reaccionan ante cambios de sus entornos internos y externos, se constituyen en herramientas útiles para involucrar a distintos actores y sectores sociales en la solución o la atención de problemas complejos.

a. El instrumento PIANO: elaborar el perfil de la red colaborativa

Por la diversidad de redes colaborativas, es aconsejable utilizar diferentes instrumentos de análisis y monitoreo. Una de las propuestas más útiles es el siguiente modelo, que sirve para elaborar el perfil inicial de la red (grupo de competencia). Como instrumento de monitoreo, el mismo instrumento puede ser útil para discutir y negociar el desarrollo de la red, monitorear su evolución y tomar decisiones sobre su futuro rumbo.

P 3	I 4	A 1	N 5	O 2
Productos	Incentivos	Actores	Negociación	Orientación
Producto: ¿Qué queremos concretamente elaborar y ofrecer? Clientes: ¿Para quién? Beneficios: ¿Qué beneficios concretos puede el cliente esperar?	Afiliación: ¿Qué incentivos tenemos para participar en el grupo de competencia?	Participantes: ¿Quién debería participar? Aliados: ¿Con quién buscamos una alianza?	Modalidades de trabajo: ¿Qué acuerdos mínimos necesitamos para elaborar los productos? Toma de decisiones: ¿Cómo se toman las decisiones en el grupo de competencia?	Propósito en común: ¿A qué tema del desarrollo andino-amazónico contribuimos con soluciones concretas?
Coordinación y sinergias				
Costos y financiamiento: ¿Qué costo implica la elaboración del producto? ¿Qué fuentes de financiamiento tenemos/buscamos?	Utilización de los resultados: ¿Qué beneficio concreto esperamos para nosotros?	Aportes: ¿Quién aporta con qué al producto conjunto?	Compromisos y responsabilidad: ¿Quién coordina los pasos principales para la elaboración de los productos acordados y garantiza una comunicación fluida?	Visibilidad y perfil: ¿Con qué medidas reforzamos el perfil de nuestro grupo de competencia?

b. La comparación de la percepción de la relación entre socios

Objetivo: Nosotros y los socios en la red colaborativa percibimos la cooperación desde diferentes ángulos. El siguiente cuadro permite darse cuenta de diferentes percepciones desde diferentes puntos de vista: ¿Cómo vemos nuestra cooperación entre los socios? - ¿Cómo los socios ven nuestra cooperación?

Procedimiento: Dibujar un círculo en el número que coincide con su percepción. Invite a su socio a llenar el mismo formato de forma separada. Compare y comente los resultados.

Propósito común, visión compartida					
Falta de vision compartida y orientación	1	2	3	4	Orientación claramente definida y compartida por todos
Confianza mutua					
Falta de confianza, incapacidad de previsión, información intransparente	1	2	3	4	Información pro-activa sobre intenciones fortalece la confianza
Enfoque en productos					
No existe, dispersión y duplicación de esfuerzos diluidos	1	2	3	4	Productos acordados y coordinación de su elaboración
Roles y responsabilidades					
No están claros, confusión y conflictos sobre los roles y responsabilidades	1	2	3	4	Claros y reconocidos por todos los implicados
Acuerdos					
Varias preguntas abiertas, procesos y responsabilidades confusos	1	2	3	4	Acuerdos viables sobre procesos y responsabilidades
Liderazgo					
Incalculable, desorientado, errático, impredecible, no reconocido	1	2	3	4	Transparente, guiado por principios y el uso eficiente de los recursos
Comunicación entre los socios					
Incompleta, confusa y no estructurada	1	2	3	4	Transparente, regular, concisa
Comunicación externa					
Confusa, incidental, incompleta	1	2	3	4	Abierta, fortalece el perfil y la visibilidad
Manejo de conflictos					
Conflictos suprimidos y no atendidos	1	2	3	4	Manejo pro-activo, en momento oportuno y constructivo
Monitoreo & Evaluación					
No existe, intransparente	1	2	3	4	Conjuntamente definido y usado para la conducción y el aprendizaje

09.2006/2016/hm-gj-az