REDES Y SISTEMAS
DE COOPERACIÓN

Conceptos y herramientas

Arthur Zimmermann

REDES Y SISTEMAS DE COOPERACIÓN

Conceptos y herramientas

ABYA YALA

2016

REDES Y SISTEMAS DE COOPERACIÓN
Conceptos y herramientas
Arthur Zimmermann

Título original: *"Kooperationen erfolgreich gestalten. Konzepte und Instrumente für Berater und Entscheider."* Arthur Zimmermann
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft • Steuern
• Recht GmbH Stuttgart, German. septiembre de 2011
www.schaeffer-poeschel.de / info@schaeffer-poeschel.de
ISBN 978-3-7910-2974-0

1ra. edición en español: Ediciones Abya-Yala
Av. 12 de Octubre N24-22 y Wilson, bloque "A"
Casilla: 17-12-719
Teléfonos: 2506-267 / 3962-800
E-mail: editorial@abyayala.org
www.abyayala.com
Quito-Ecuador

Traducción al español: Monica Thiel y Birte Pedersen

Imagen de portada: Arthur Zimmermann

Edición: Paúl Miño Armijos

ISBN: 978-9942-09-334-9

Diseño, diagramación e impresión: Ediciones Abya-Yala
Quito-Ecuador

Impreso en Quito-Ecuador, febrero 2016

La publicación original fue registrada por la Deutsche Nationalbibliothek en la Deutsche Nationalbiblio-graphie, los detalles de los datos bibliográficos se encuentran en: http://dnb.d-nb.de

Índice de contenido

Prefacio a la edición española 9

Prólogo 11

PRIMERA PARTE
EL PANORAMA DE LOS SISTEMAS DE COOPERACIÓN

Capítulo uno
La diversidad 19
Necesitamos socios 19
Redes como sitios de coproducción 22
Ambivalencias en la gestión y conducción de redes 25
Algunos ejemplos 26
La economía de montaña en los Alpes: un sistema de cooperación comunitario 27
La producción global de cemento en sistemas locales de cooperación 28
Mejor administración tributaria 29
El sistema de valor agregado en la industria automotriz 30
El precario marco de condiciones de una asociación de exportación 30
El comercio global y las capacidades del transporte marítimo 31
La red política de la cuenca amazónica 32
Particularidades de los proyectos de la cooperación internacional 35

Capítulo dos
Planos de construcción 41
Deducciones de la teoría general de sistemas 41
Auto-organización y conducta de enjambre 46
Conducir en vez de dirigir 48
El mapa generativo de los sistemas de cooperación 51
Diversidad de la topología de los sistemas de cooperación 54
Una red crecida orgánicamente 55
El sistema concéntrico de cooperación 56
La interacción horizontal y vertical 56
Centro y periferia 57
Los sistemas de cooperación en varios niveles 59
Sistemas y subsistemas 60

Las redes fractales 61
La red de valor agregado 62
Cadenas de valor agregado 63
Topologías espaciales: esferas y anillos 65
Observaciones sobre la economía política de los sistemas de cooperación 66

Capítulo tres
Los cinco factores de éxito: una visión general 81
Un concepto sistémico de gestión 81
¿Hacia dónde miran los cinco factores de éxito? 82
Sobre el uso de los instrumentos 84
Nota sobre el asesoramiento sistémico 86

SEGUNDA PARTE
LOS FACTORES DE ÉXITO

Capítulo uno
Factor de éxito "Cooperación" 93
Fundamentos: las redes policéntricas orientadas hacia la negociación 93
Los sistemas de cooperación son empresas conjuntas de valor agregado 93
Sistemas de cooperación son orientados hacia la negociación 94
Las redes crean incentivos para la acción colaborativa 95
Las redes desarrollan una cultura interna y mundos paralelos 95
Las redes políticas sirven para equilibrar intereses políticos 95
Los límites permeables entre lo externo y lo interno 96
Los actores conforman un sistema móvil de mutuas dependencias 97
Los actores son los diseñadores de la red 97
Los sistemas de cooperación son un tejido variado 98
La cooperación complementaria es agotadora 98
Diversas percepciones y narrativas conviven simultáneamente 99
El trabajo de comunicación como factor clave 99
La cooperación conduce a cambios del poder 100
La geometría variable de los sistemas de cooperación 101
Los instrumentos 102
Mapa de actores 102
Actores clave 112
Selección de nuevos socios y diseño de nuevas cooperaciones 125
Etapas del desarrollo y patrones de cooperación 130
Construcción de confianza 141
Negociar 147

Capítulo dos
Factor de éxito "Orientación estratégica" 155
La orientación estratégica genera espacios de maniobra 155
Mirar hacia atrás enciende luces 155
La creación de espacios libres 156

La estrategia crea el marco para la acción coordinada 158
Pensar en términos de opciones estratégicas 159
Gestión del conocimiento con orientación estratégica 161
El sentido de las proporciones en cuanto a lo que es posible 161
Los instrumentos 163
Diagnóstico participativo simple 163
Preguntas estratégicas guía 167
Los escenarios 171
Valoración de opciones estratégicas 177
Recursos para la implementación de opciones estratégicas 184
Mapa estratégico PIANO 189

Capítulo tres
Factor de éxito "Gestión y coordinación" 195
Introducción: El equilibrio entre auto-organización y coordinación 195
Conducir en lugar de dirigir. Negociar en lugar de mandar 195
Se negocia la estructura de conducción 196
El hundimiento del Titánic 197
La conducción en un orden flexible 200
Mantener la diversidad como condición de la auto-organización 201
No obstaculizar la auto-organización 201
La interacción múltiple y simultánea requiere de coordinación 203
La gestión de ambivalencias 204
Los mecanismos de coordinación con participación estructurada 205
Buscar la densidad óptima de reglas 206
El equilibrio entre estructura y procesos 206
Estructurar el paisaje de los procesos 209
Los instrumentos 211
Aplicabilidad del modelo de conducción y coordinación vigente 211
Modelos de conducción y funciones del ente de coordinación 218
Procesos clave 228
Optimización de procesos 233
Manejo de interfaces 238
Conducir con proyectos de cambio 244

Capítulo cuatro
Factor de éxito "Aprendizaje" 255
Fundamentos: desarrollar la capacidad de aprendizaje sistémico 255
Los sistemas de cooperación como lugares de aprendizaje 255
Desarrollo de la capacidad de aprendizaje 256
Un concepto de aprendizaje evolutivo: variación, selección y estabilización . 257
El aprendizaje como cambio socio-técnico 259
La organización que aprende es una metáfora 264
¿Qué es lo que caracteriza a una organización que aprende? 265
Tenemos un exceso de información y poco conocimiento 266

Vincular la gestión del conocimiento con la estrategia 268
Los instrumentos 269
Bloqueos de aprendizaje 269
Patrón de innovación 276
El sistema de cooperación que aprende 281
Formas de aprendizaje 285
Gestión del conocimiento orientada hacia productos 298
Estrategias del desarrollo integral de competencias 305
La orientación estratégica del desarrollo de competencias 309

Capítulo cinco
Factor de éxito "Mundos paralelos" 315
Fundamentos: la otra dimensión 315
Mundos paralelos como acompañantes permanentes 315
El retorno del factor humano 317
Armonizando pensamiento y emoción 320
Las redes colaborativas hacen florecer los mundos paralelos 321
Las redes son micro-sociedades 322
La diversidad de los mundos paralelos 323
La red de servicios de salud que oculta su realidad 324
El carrusel de conferencias 325
El sistema de cooperación sobre nuevos métodos de gestión 325
La comisión de reparación, verdad y reconciliación 326
Algunos aspectos psicológicos de los mundos paralelos 327
El mundo como construcción social 330
Cada escenario tiene sus bastidores 331
Las relaciones intrigantes 331
Excurso: Los mundos paralelos del poder burocrático 333
El mundo paralelo de la cultura de los sistemas de cooperación 340
La construcción de confianza en la red 342
Actuamos sin conocer las consecuencias 342
La dependencia como relación agente-principal 344
La valoración positiva de la diversidad 344
La complementariedad en la cosmovisión de los Lakota 345
Los instrumentos 347
Narrativas: ¿de qué se habla y qué se calla? 349
Cultura de red: relaciones de poder y crítica 361

Referencias bibliográficas 377

Prefacio a la edición española

Esta edición no hubiera sido posible sin el interés demostrado por todos aquellos amigos en América Latina, que con sus experiencias aportaron a este libro. La edición de este libro en alemán sirvió a menudo de apoyo para el asesoramiento en proyectos de la cooperación internacional y en el contexto de empresas multinacionales.

El fenómeno de las redes y los sistemas de cooperación son de naturaleza global. A más de las redes sociales que en la actualidad sirven en todo el mundo para promocionar la imagen personal y construir relaciones virtuales, en los últimos años han surgido en América Latina eficaces redes público-privadas y entre empresas a nivel local y regional. Universidades e institutos de investigación se han asociado para compartir conocimiento, organizaciones de la sociedad civil se han juntado para fortalecer la voz y pedir una gobernanza con participación ciudadana.

Sin embargo, y en comparación con Europa, en América Latina existen algunas diferencias relevantes, mayormente en el campo político-institucional. Muchos países en América Latina se caracterizan por una marcada desigualdad social que limita fuertemente el desarrollo económico y pone en peligro la sostenibilidad social. Grupos dominantes con intereses particulares obstaculizan el acceso equitativo a derechos, recursos y oportunidades; en esencia, se trata de la persistencia de instituciones excluyentes que favorecen a los grupos dominantes y cimientan sus rentas.[1] Persisten las redes clientelistas y la concentración de la riqueza y el poder político en pocas manos. En los países latinoamericanos se plantea la pregunta de en qué medida las nuevas formas de cooperación en red pueden contribuir a superar estas condiciones, a fin de caminar hacia una sociedad más justa, con una distribución más equitativa de la riqueza.

En la perspectiva de la agenda global 2015 a 20130 del desarrollo sostenible, los sistemas de cooperación multi-actores van a jugar un papel impulsor para las transformaciones planteadas. En esencia, los objetivos buscan un desarrollo económico inclusivo, con bajo impacto ambiental. La agenda implica la redistribución de la riqueza a favor de los mil millones de humanos que siguen viviendo en la pobreza indignante y requiere instituciones que procuren el acceso equitativo a derechos, recursos y oportunidades. Los objetivos de la nueva agenda son universales, es decir, implican transformaciones en todos los países del planeta. La agenda plantea también una nueva gobernanza estatal, efectiva y transparente que logra liberarnos de la lacra de la co-

1 Los autores Daron Acemoglu y James A. Robinson (2013) presentan un análisis de las características fundamentales de las instituciones extractivas y excluyentes.

rrupción. Sin duda, en el camino hacia la sostenibilidad el sector empresarial debería jugar un papel protagonista. El desafío consiste en la transformación de los modelos de negocio, comercio y consumo en un motor del desarrollo sostenible, incluyendo sus cadenas de valor y la creación de empleo digno. En conclusión, la nueva agenda del desarrollo sostenible exige sistemas de cooperación públicos-privados de los cuales sabemos todavía poco hoy en día (ver Köhler, 2014; ONU, 2013, 2015).

Zúrich y Bogotá, enero de 2016

Arthur Zimmermann

Prólogo

¿Por qué los libros sobre gestión resultan tan aburridos? Los dejamos de lado, a medio leer y con alivio nos dedicamos a un relato de Antón Chejov o de Gabriel García Márquez. Puede deberse a que se presentan en tono aleccionador, quieren enseñarnos con recetas sobre cómo debe ser una organización o empresa exitosa y cómo deberíamos actuar para que esta sea tal como lo prescribe el manual. En otras palabras: no tratan de la vida real, una vida que no podemos controlar totalmente, que conlleva muchas incertidumbres. El acercamiento se hace prioritariamente con la voluntad de llegar a controlar algo que, como demuestran estudios recientes sobre la economía institucional y la sociología del *homo oeconomicus*, no es completamente controlable.

Esta comprensión de la complejidad es ya bastante antigua. En la tradición europea, la mirada fresca de Nicolás Maquiavelo (1469-1527) sobre las organizaciones del Estado y de la sociedad civil fue un primer gran hito de la observación franca de conceptos normativos de los arreglos sociales e institucionales. Lo escandaloso de su forma de observar, también para aquella época, radica en que él, un asesor político de primera hora, analiza sin anteojeras y prejuicios moralistas. Su mirada examina de cerca los beneficios que ganan los actores sociales, especialmente los poderosos, a partir sus diversas estrategias de acción. Sin utilizar explícitamente la terminología moderna de las redes y sistemas de cooperación, Maquiavelo indiscutiblemente hace referencia a los imponderables que surgen cuando los actores en interdependencia recíproca actúan en red. Al igual que Copérnico y Galileo, Maquiavelo expresó verdades a partir de una observación precisa. Sin respetar premisas normativas, observó las bases institucionales de las relaciones de poder que en su época formaban parte de la práctica habitual y que lo son hasta la fecha.

A continuación, la Ilustración occidental dio un duro golpe a los preceptos religiosos sobre el control de la moral pública. La Revolución Francesa erigió altares en alabanza de la factibilidad técnica de una nueva sociedad y los enciclopedistas prepararon el terreno para la explicación del mundo con base a la observación racional. Las limitaciones de este proyecto emergieron claramente por la insensatez de las guerras, por la fatiga de la lenta práctica democrática de negociación y –a modo de metáfora– por el hundimiento del Titanic. La fe en la factibilidad se hundió en el helado océano Atlántico, aquel 15 de abril de 1912. El desastre marca un punto de inflexión histórico comparable con el estallido de la nave espacial Challenger, en enero de 1986, porque algunos ingenieros que la diseñaron hicieron sus cálculos en unidades de la métrica americana, mientras otros calcularon en la métrica usual.

Hoy día son las redes de las mafias y de grupos terroristas, y quizá menos amenazantes los mundos paralelos de las redes sociales del internet, un mundo de fantasías y apariencias en lo cual todo parece perfecto. Con sonrisas vistosas, los usuarios depositan sus deseos, sentimientos y ansiedades. Todos estos fenómenos nos recuerdan que el ser humano incluye variantes de comportamiento que también abarcan los mundos imaginarios y los deseos, las ansias de poder, el engaño y la mentira, el cálculo y la astucia. Estos mundos paralelos habitan las relaciones sociales y por lo tanto las redes de cooperación.

Retomando la pregunta de partida, notamos que la mayoría de los libros sobre gestión reducen el hombre al interés económico. Es una mirada por un túnel, fijado en el análisis de organizaciones cerradas y en torno a la cuestión del control. Ayer como hoy, predomina la llamada organización científica del trabajo de Frederick Taylor, el afán de controlar: el diseño de estructuras y normas de una organización de tal forma que el ser humano no sea un estorbo, obstáculo o cualquier perturbación para lograr la finalidad que se propone la organización.

A diferencia de la gestión en organizaciones cerradas (por lo general, con este fin se preparan los manuales de MBA), los sistemas de cooperación, compuestos por múltiples organizaciones con intereses diversos, exigen un acercamiento diferente. Primero, debemos despedirnos del acceso racional planteado en organizaciones cerradas, dirigidas por una gerencia. El reto supera el ámbito del término *management* que en su origen italiano (*maneggiare*) proviene de ensillar y dirigir caballos dentro del previsible espacio de una escuela de equitación. En los sistemas de cooperación no se dirige, sino se negocia y se conduce. En el mejor de los casos, se coordina. Los actores participantes velan para que el ente coordinador, establecido por ellos mismos, se mantenga neutral y que los costes y beneficios en el sistema de cooperación sean repartidos de forma justa.

Segundo, la unidad básica para la comprensión de los sistemas de cooperación ya no es más la organización individual. Es un universo de organizaciones múltiples que en asociación, unidas de forma complementaria, colaboran y conforman una red. Lo que anteriormente era gobernado en la organización cerrada a través de la jerarquía y las reglas, se negocia en las redes. A diferencia de las organizaciones cerradas que toman las decisiones sobre la base de disposiciones de la gerencia, las decisiones en los sistemas de cooperación se buscan sobre la base de negociaciones entre los actores. La gestión entonces no proviene de ciertos actores, sino de la calidad de las relaciones entre ellos, de los procesos de interacción y de los procesos de aprendizaje dentro de la red.

Adam Smith (1723-1790), uno de los padres fundadores de la economía moderna, no redujo el hombre al interés económico. Habla de empatía y sentimientos morales (ver Smith, 2004). Cuando los seres humanos se ponen los zapatos del otro,

desarrollan la capacidad de consensuar armónicamente. Smith lo denominó *sympathy* (simpatía). Con una mirada exacta sobre las virtudes necesarias para ello, Smith se adelanta a lo que siglos más tarde la sociología resumiría con el término de la "construcción social de realidades". En las redes de cooperación, la coordinación se produce, por lo tanto, a modo de auto-coordinación caracterizada por la empatía y la capacidad de asumir perspectivas ajenas. Esto presupone que los participantes confíen recíprocamente entre sí. Esta cercanía y la reciprocidad de la interacción se fortalecen paulatinamente a través del éxito en la cooperación concreta.

Un sistema de cooperación está compuesto por actores interdependientes. Se asocian porque esperan un beneficio, una renta de la cooperación. Por ello observan atentamente cómo se distribuye el beneficio total entre el sistema horizontal de cooperación. Esta economía política de las redes se basa en ciertas exigencias que ya no pueden ser manejadas con la lógica con que se gestionan las organizaciones cerradas. Entre estas están:

- Valorar positivamente la diversidad de los actores
- Reconocer diversos puntos de vista e intereses
- Estar dispuesto a negociar y a llegar a compromisos
- Superar el comportamiento competitivo para favorecer la cooperación complementaria
- Garantizar la igualdad de derechos, a pesar de las diferencias de poder
- Tolerar ambivalencias y situaciones opacas
- Estar dispuesto a aprender en la cooperación complementaria

Con frecuencia también se forman redes en determinados departamentos o sectores al interior de empresas o entidades de estructura vertical, con el fin de cumplir objetivos determinados, por ejemplo, en los campos de investigación y desarrollo. La estructura y la gestión de estos sistemas de cooperación integrados plantean las mismas exigencias a los participantes y, por tanto, las reflexiones y los instrumentos presentados en este libro pueden ser útiles también, de forma análoga, en estos casos.

La diversidad de los sistemas de cooperación crece constantemente. La idea que los productos de nuestra época puedan producirse en una fábrica cerrada y dirigida desde un mando central, es parte del pasado. Muchos actores participan en la producción de un avión, una turbina de gas, un medicamento, un robot industrial o en la fabricación de cemento, pero no están vinculados entre sí por una gestión jerárquica-lineal. Conforman una empresa conjunta de valor agregado y generan una arquitectura horizontal de red que integra a los productores y proveedores de componentes a lo largo de las cadenas de valor. Pero incluso las empresas de coordina-

ción de una tal red colaborativa compuesta de múltiples actores[2] no podrán imponer cualquier cosa a sus proveedores. La arquitectura horizontal requiere una gestión por negociación acuerdos horizontales.

Los productos sofisticados de la industria o de la biotecnología están compuestos de varias cadenas de valor repartidos globalmente, con múltiples actores que a su vez están cooperando con actores público cuando se trata de desarrollar un marco favorable para sus actividades. Renombradas marcas de vestir también producen en un sistema de cooperación de dimensiones globales: con dos años de antelación se realiza el diseño en Milán o Hamburgo. La producción está en China o Malasia, la comercialización se controla otorgando licencias y franquicias. Ante este trasfondo de mecanismos globales de producción y comercialización, el regateo para proteger una marca y la transparencia sobre la información de origen adquiere rasgos absurdos: en bienes producidos al granel, los originales y las copias a menudo se confeccionan en la misma fábrica, pues los productos finales comercializados como semielaborados son enviados en contenedores alrededor del globo para que, en el lugar preciso, una máquina termine de colocar una etiqueta con la marca protegida.

En el sector público, las municipalidades se asocian en una mancomunidad para prestar conjuntamente servicios escolares, de agua potable y de recolección y manejo de residuos. Estos sistemas tampoco están compuestos solamente por actores públicos. La sociedad civil expresa su opinión a través de iniciativas ciudadanas y partidos políticos. Empresas del sector privado asumen parcialmente tareas públicas, por ejemplo, la operación de un incinerador de desechos.

Máquinas, prendas de vestir y ordenadores surgen en redes empresariales de valor agregado que intentan aprovechar sinergias y las ventajas de los lugares de producción. Las grandes empresas internacionales y paulatinamente también las empresas más pequeñas, están compuestas de múltiples centros de producción repartidos por todo el globo. Si a esto sumamos todas esas empresas cuyos servicios se añaden a un producto dentro de una red de valor agregado, entonces se puede imaginar el todo como una red compuesta de redes concéntricas internas, a las que se acoplan otras redes específicas por producto.

Miles de redes de investigación aprovechan el internet para compartir y evaluar experiencias, y encontrar nuevas respuestas a viejas preguntas. También las prestaciones de la cooperación internacional se realizan dentro de sistemas de cooperación que reúnen a organizaciones públicas y privadas. Un último ejemplo de la diversidad

2 Una empresa de coordinación de una red colaborativa (*leading factory*) compuesta de múltiples proveedores ocupa un rol especial dentro de un sistema de cooperación. Por lo general, estas empresas son dueños de patentes y marcas, coordinan a los productores y prestadores de servicio de la red, elaboran acuerdos y contratos entre los actores y eventualmente asumen el control de calidad dentro del sistema de cooperación.

existente de los sistemas de cooperación son los esfuerzos de muchos países por lograr una integración suprarregional, así tenemos a los países de Centroamérica en el marco del Sistema de Integración Centroamericana (SICA). Estas iniciativas funcionan como redes políticas, buscando una forma de gobernanza regional como espacio para la negociación y la armonización de políticas públicas y acuerdos comerciales.

¿Qué tienen en común estos sistemas de cooperación?, ¿de qué depende su éxito? En la primera parte de este libro se presentan algunas características fundamentales que diferencian los sistemas de cooperación de las organizaciones cerradas. Estas características tienen que ver sobre todo con su arquitectura horizontal y la forma de manejar diferentes intereses de los actores participantes. Los sistemas de cooperación crean un mundo interior propio, en el que los actores producen en interacción bienes y conocimiento, y se distribuyen los beneficios. La repartición percibida como justa de los costos-beneficios y la prudente negociación de las reglas de coordinación juegan un papel preponderante para la estabilidad de la red. A diferencia del comportamiento competitivo predominante, la economía política de los sistemas de cooperación funciona en base a un patrón horizontal y complementario. Se trata de valorar la diversidad de los actores y de observar el procedimiento de negociación entre los actores involucrados.

A continuación, en la segunda parte, se presentan cinco factores de éxito que son complementados por unos instrumentos elaborados en la práctica. La hipótesis de trabajo que sustenta estos factores de éxito dice que es más fácil crear y mantener un sistema de cooperación si los mismos actores los observan y revisan periódicamente. Los instrumentos seleccionados fueron concebidos durante la ejecución de consultorías y permiten trabajar sobre el respectivo factor de éxito. En la mayoría de casos también se pueden aplicar solo ciertos pasos de los instrumentos presentados. La segunda parte puede ser utilizada de manera selectiva según las necesidades de los usuarios. Los lectores escogen el camino, seleccionando aquel instrumento que consideran útil para la situación por la que están atravesando en ese momento.

Por último, quiero agradecer a todas las personas que aportaron con sus ideas y experiencias a este libro, durante la ejecución de consultorías y en los talleres. No me es dado nombrarlas a todas individualmente. Mi gran agradecimiento va, además, para mi esposa que acompañó con paciencia y generosidad la génesis de este libro y tuvo que renunciar al tiempo utilizado para su elaboración.

Zúrich y Bogotá, septiembre de 2011
Arthur Zimmermann

PRIMERA PARTE

El panorama de los sistemas de cooperación

Capítulo uno
La diversidad

El mayor honor que uno puede brindarle a otro, es regalarle confianza.
Matthias Claudius

Necesitamos socios

Los sistemas de cooperación inter-organizacional surgen de relaciones recíprocas entre personas y organizaciones, porque estas esperan un beneficio de la interacción, un beneficio no necesariamente económico. Las relaciones de intercambio pueden ser más bien sueltas y sin compromiso, o duraderas y estables. Se las denomina, por ello, un acoplamiento suelto entre organizaciones. Otra característica esencial es que los mismos actores participantes acuerdan la finalidad temporal del sistema de cooperación y diseñan, o acaso modifican, los procesos de interacción. Los mismos actores se juntan y negocian y acuerdan que quieren producir conjuntamente sobre la base de sus perfiles complementarios y esperan una renta de cooperación. Esta renta puede expresarse en el acceso a conocimiento nuevo, reconocimiento o beneficios económicos, por ejemplo por las economías de escala. A partir de su orientación hacia la negociación entre los actores, los sistemas de cooperación son estructuras jerárquicamente planas que generan sus propios procesos de decisión y los límites de su sistema.

Existen varios términos para arreglos inter-organizacionales que acentúan diferentes aspectos. Para graficar la interacción más o menos recíproca entre los actores, los sistemas de cooperación han sido denominados "redes". Esta metáfora indica que la característica de los sistemas de cooperación no es la suma de las características de sus miembros; más bien se fundamenta en la simultaneidad caótica de las relaciones entre los propios involucrados. La metáfora de la red es además adecuada para ilustrar el potencial de las relaciones entre los actores; en principio cada actor puede relacionarse con los demás, entre cinco actores ya se crean veinte vínculos. Además el concepto de la red revela que ninguno de los actores alcanza a tener una visión del conjunto de todas las posibles relaciones de interacción.

A diferencia, el término "sistemas de cooperación" pone de relieve el carácter sistémico de las redes que se refleja en la definición de los límites, las interacciones entre los actores y su capacidad de auto-reflexividad como insumo para la toma de decisiones. El tercer término para arreglos inter-organizacionales, "empresa conjunta" o también "conjunto de valor agregado", destaca la renta económica y social de la cooperación, basada en el aprovechamiento de ventajas comparativas.

Evidentemente, estamos acostumbrados a movernos dentro de redes, pues en la cotidianidad también están presentes: los lazos familiares, el círculo de amigos, los miembros de clubes de todo tipo y la cooperación en una red dentro de la organización laboral pueden considerarse ejemplos de sistemas vivos de cooperación. Actualmente además nos movemos por las redes sociales virtuales, a través de las cuales la gente se presenta a una comunidad virtual, con la identidad real o inventada, intercambia pedazos de información y genera relaciones. Los datos que las personas ponen en las redes sociales forman la materia cruda para el negocio jugoso de las empresas dueños de estas plataformas. En la política las redes sociales se han convertido en un instrumento aplicado ampliamente en los debates, la movilización política y las campañas electorales. Dictaduras de larga data cayeron bajo la presión movilizadora de las redes sociales. Tampoco podemos cerrar los ojos ante las redes del crimen organizado y de grupos fanáticos que aprovechan el medio para su propia coordinación y para ganar seguidores. Los sistemas de cooperación emergen y desaparecen, pueden dar pie a resultados colectivos tanto buenos como malos, pueden aumentar el nivel de confianza en la sociedad o favorecer el clientelismos y la corrupción.

En principio, los actores de los sistemas de cooperación deciden renunciar una parte de su propia autonomía, a cambio de ciertas dependencias elegidas conscientemente. Se dicen: para tener éxito necesitamos socios, con los cuales podemos complementarnos y a los que podamos brindar nuestra confianza. ¿Por qué se unen dos empresas agroquímicas multinacionales en el sector de la investigación biotecnológica? Ambas continúan actuando como competidoras, al tiempo de colaborar en temas de investigación sobre semillas y control de plagas. Crean una red de investigación en la que también participan universidades y laboratorios biotecnológicos. La renta de cooperación surge con los aportes complementarios de los miembros de la red y disminuye los altos riesgos para las inversiones en la investigación.

Adam Smith hizo hincapié en la fundamental relevancia de la confianza, como base de la cohesión social: "if there is any society among robbers and murderers, they must at least abstain from robbing and murdering one another" (Smith, 1976). El sociólogo Niklas Luhmann partió de este concepto, al anotar que la confianza es el recurso más importante para reducir la complejidad de las relaciones entre los actores que conforman un sistema de cooperación.[3]

La intensificación de la cooperación público-privada y el desarrollo de empresas inter-organizacionales, en contraposición con una empresa cerrada, han aportado indudablemente en los pasados años a la formación de una variedad amplia de sistemas de cooperación. A pesar de ello, los sistemas de cooperación y las redes no

3 Ver Luhmann (1988). Gambetta analiza específicamente la cohesión en las organizaciones del crimen organizado, basada en principios de lealtad ciega, confianza absoluta en el patrón y la obediencia.

son de ninguna manera un producto de la modernidad. Vale mirar unos ejemplos de la historia. La colaboración entre diferentes actores existe desde que los seres humanos se juntaron para dedicarse a la caza, y más aún después de la revolución neolítica, para organizar la producción colectiva, defenderse de los desastres de la naturaleza y de las amenazas de enemigos. También la construcción de grandes obras colectivas, por ejemplo, en la agricultura de riego, se lograron sobre la base de la colaboración organizada y coordinada en amplios sistemas de cooperación.

La administración del imperio Romano dependía, en su mayoría, de las redes de comunicación creadas por carreteras y rutas marítimas. En comparación con los medios de comunicación de la época, las distancias eran muy grandes para mantener una administración centralizada con una línea vertical de mando muy rígida. Una expresión materializada de las estructuras en red, establecidas por los romanos, es el impresionante tejido continental de vías lastradas, de refugios, fortalezas y ciudades. Era la base de su comunicación, administración y organización militar.

Similar cosa sucedió en la organización del imperio de los incas, cohesionado a través de un sistema de vías, por el que corrían los denominados *chasquis*, correos humanos especialmente entrenados para llevar noticias codificadas en nudos, de una etapa diaria a la siguiente. Conformaban también redes los monasterios del orden de Cluny, repartidos por toda Europa, los gremios de artesanos y las primeras compañías mercantiles de las familias Fugger y Welser que mantenían un comercio global. Las redes y rutas de los Vikingos y la red de ciudades comerciales de la Hanse alrededor del mar Báltico son otros ejemplos históricos de exitosas empresas que operaban en redes.

La superioridad de los holandeses e ingleses frente a las colonias españolas en América Latina, se basó especialmente en su enfoque de redes. A partir del siglo XVI, la colonización española apostó por una administración centralizada, rígida, complicada y lenta. Las colonias eran supervisadas a partir de visitas de control de los llamados "visitadores", quienes presentaban sus informes en Madrid, años después del viaje. El transporte de los grandes tesoros de las colonias era organizado dos o tres veces por año en un enorme convoy náutico (Cipolla, 2009). Francis Drake y otros corsarios, héroes en ojos de la corona británica y piratas para los españoles, trabajaban en cambio con estructuras flexibles de red dispuestas a asaltar en mar abierto al lento y pesado convoy.

Con el desarrollo del ferrocarril cambiaron tanto la percepción del paisaje como la sensación de las distancias, gracias a las casi vertiginosas velocidades. Había llegado la hora de la coordinación a gran escala. Los conductores de las locomotoras portaban un reloj para poder sincronizar el tiempo en cada estación (ver Schivelbusch, 2000; Virilio, 2010). Con la creación de la Unión Postal Universal en 1874, nació la primera red estable global, inicialmente compuesta de 22 correos públicos. El sistema global de correos creció sobre la idea genial que cada uno es responsable en su país bajo estánda-

res globalmente acordados. La principal función era entregar cartas y paquetes oportunamente, sin importar fronteras nacionales o lingüísticas, reconociendo mutuamente la remuneración por el servicio, pegando estampillas visibles sobre el objeto enviado.

Los términos sistema de cooperación y red, empresa conjunta, alianza y asociación de valor agregado son relativamente nuevos. Pero todas las denominaciones tienen una característica común: son los mismos actores que crean y muevan los arreglos inter-organizacionales. En el marco de una orientación estratégica consensuada, los mismos actores estructuran sus relaciones horizontales y también resuelven cómo quieren diseñar y conducir sus procesos productivos.

En la perspectiva de la nueva agenda global 2015 a 20130 del desarrollo sostenible, los sistemas de cooperación multi-actores son de suma importancia. Las transformaciones de fondo requieren un trabajo en sistemas de cooperación que integren a los actores públicos y privados y vinculen los temas de la gobernanza y de las instituciones con los temas del uso sostenible de recursos, del comercio y consumo sostenible. Necesitamos socios y sistemas de cooperación en la ruta hacia los objetivos universales de la sostenibilidad (ver ONU, 2015).

Redes como sitios de coproducción

Las redes conforman un espacio para el intercambio de información, conocimiento y prestaciones, inmersas en un campo de tensión entre la competencia y la cooperación. Este tipo de acción conjunta y concertada plantea la condición de que los actores involucrados coincidan en mayor o menor medida en su visión, al menos en la forma de una imagen aproximada, imprecisa, incompleta del futuro deseable (ver Honneth, 1993). El punto de partida de toda reflexión sobre sistemas de cooperación está en la observación de que no existen espacios sin organizaciones. Las sociedades siempre están organizadas y estructuradas por un tejido filigrana de asociaciones por familias, grupos de edad, profesión, deporte y religión, organizaciones gremiales y profesionales, empresas conjuntas que, a lo largo del tiempo, moldean lo que llamamos la sociedad civil. Estas organizaciones primarias funcionan y persisten de alguna manera en las organizaciones de segundo grado de la administración pública y del mundo de las empresas, mayormente verticales. En conclusión, los seres humanos pertenecen simultáneamente a varias organizaciones del panorama organizacional. Los sistemas de cooperación nacen de este panorama bajo un propósito común.

Con la creciente diferenciación de las organizaciones entre sí, en administraciones públicas, empresas privadas, en gremios y asociaciones profesionales, en organizaciones no gubernamentales, en castas, en asociaciones religioso-culturales, en movimientos sociales e iniciativas ciudadanas, en grupos de autoayuda, clubes y partidos, crecen las oportunidades para combinar organizaciones hasta llegar a la mejor

mezcla posible (*best-fit mix*). Esta posibilidad de elegir muestra que la cooperación siempre necesita un enfoque temático. Igual cosa rige en el caso de sistemas de cooperación público-privados, cuando se concesiona la construcción y el mantenimiento de una carretera, un aeropuerto o un servicio municipal de agua potable por tres décadas a un consorcio de diversos actores.

Mientras más complejo sea un sistema de cooperación, más exigentes son las tareas de coordinación de la cooperación: crear confianza, analizar con precisión las tareas conjuntas, negociar los acuerdos contractuales sobre las interacciones, sincronizar los procesos de trabajo conjunto, estimar los costos de transacción, evaluar los resultados y el desarrollo del sistema. En esencia, son dos las experiencias que han llevado a que el tema de la conducción de los sistemas de cooperación sea objeto de mayor atención:

- La diferenciación más detallada de las organizaciones en los tres sectores Estado, sector privado y sociedad civil. Existe una clara tendencia hacia el pluralismo institucional público-privado. El panorama organizacional ofrece un mercado de opciones de interacción. Por ello se plantea la pregunta: ¿cómo se reparten las organizaciones en una tarea global, y cómo logran cooperar eficazmente? Los sistemas de cooperación permiten aplicar el concepto de la complementariedad entre mercado y Estado: las reglas del mercado hasta donde sea posible, el Estado hasta donde sea necesario.
- El Estado se concentra en las funciones centrales del desarrolla de las instituciones públicas. Los servicios públicos como salud, infraestructura, educación y gestión ambiental, descansan en la coproducción con actores de la sociedad civil y del sector privado.

Al evaluar y comparar los sistemas de cooperación el enfoque debe estar en las relaciones entre los actores, las reglas acordadas, la complementariedad, la coordinación y conducción de la red, y la renta de cooperación. También persisten relaciones asimétricas. La configuración horizontal de una coproducción no nos debe engañar, pues los actores defienden intereses y toda red es también un especio en lo cual se articulan relaciones de poder y dependencia. Por ejemplo, los involucrados tienen un olfato delicado, cuando aparecen prácticas no transparentes de información y una distribución injusta de los beneficios.

En el marco de coproducciones se producen bienes y servicios conjuntamente, se negocian conjuntamente las reglas de coordinación. De hecho, las organizaciones que trabajan en relaciones de intercambio establecidas, cooperan notablemente con mayor efectividad e intensidad que las organizaciones solo coordinadas por los mercados. Esto ha llevado a que, por ejemplo, en la industria automotriz a menudo más de la mitad de los componentes están elaborados por proveedores externos. Los servicios en el sector de la salud no pueden ser prestados sin los aportes de múltiples ac-

tores: seguros, entidades regionales y municipales, hospitales y clínicas, investigación y docencia, asociaciones de pacientes, organizaciones caritativas de autoayuda, entre otros. Solamente cuando todos los involucrados cooperan, se puede prestar el bien público de la salud. Las formas legales se adaptan a estas funciones: la organización virtual de una comunidad de prácticas, la franquicia para el marketing, la empresa conjunta para redes de valor agregado. No es raro que en la actualidad las redes empresariales se manejen en línea. Las denominadas redes B2B (redes *business-to-business*) ofrecen múltiples posibilidades para empresas, grupos de clientes y ciudadanos.

Al acentuar los comportamientos cooperativos, se genera un sentido de interdependencia. Los socios involucrados aceptan la dependencia y delegan parcialmente a la red la conducción de procesos, a fin de sacar un beneficio de la cooperación. No ofrecen solamente su *input*, en el sentido de una prestación. También participan en la coordinación y en la toma de decisiones. Observan la distribución percibida como (en mayor o menor medida) justa y equilibrada de los beneficios de cooperación, aplican su capacidad de negociación para velar enfáticamente por sus intereses.

No siempre y no todas las coproducciones resultan provechosas. Naturalmente, hay que analizar en cada caso, si una coproducción realmente es ventajosa. Cuando la coproducción genera altos costes de transacción por falta de confianza, los actores se retiran. Lo mismo sucede, si las economías de alcance (*economies of scope*) no están aprovechadas, es decir cuando las potencialidades de los actores quedan no percibidas y dejado de lado. Los actores manejan factores de producción (talento humano, materia prima, equipos, comunicación, conocimiento) que pueden ser aprovechados para elaborar y comercializar simultáneamente diversos productos.

Una coproducción razonable también presupone que se tomen en cuenta los efectos de la economía de escala (*economies y diseconomies of scale*). La producción de bienes, servicios o normas administrativas desde un sitio solamente es razonable, si con ella se obtiene una especialización que aumente la productividad, un aceleramiento de la expansión en todo el territorio u otra forma de ahorro comprobable de costos. Muchos Estados mantienen entidades centralizadas y burocráticas que obstaculizan los acuerdos institucionales, el surgimiento de organizaciones alternativas o el desarrollo de soluciones locales, adaptadas y a pequeña escala. El resultado es que los informes pierden el contacto con la realidad, no consideran alternativas organizacionales y se convierten en el fundamento de decisiones no razonables.

No existe un concepto uniforme, según el cual podemos diseñar acuerdos adaptados a las necesidades de los sistemas de cooperación. Se puede, por ejemplo, considerar que la construcción de vías es, en general, una tarea del ámbito nacional. Pero, si se diferencia la tarea por tipos de vía –caminos locales, vías troncales, carreteras nacionales– y según las tareas correspondientes como planificación de la red vial, proveedores de maquinaria pesada, constructoras, mecanismos de mantenimiento y licencias, política de transporte, entre otros, entonces, se visibiliza la filigrana diversidad de opciones de red y de actores involucrados.

La tarea de coordinación de una coproducción pública-privada es delicada y difícil. Normalmente los mismos actores involucrados reclaman transparencia y rendición de cuentas. En algunos casos, la búsqueda de los efectos de una economía de escala y de ventajas comparativas no lleva a una coproducción por la incidencia de intereses particulares en contra de la transparencia. Mantener concesiones y licencias que favorecen la delegación del encargo a una sola organización lleva fácilmente a la corrupción. Tales prácticas son síntomas de instituciones excluyentes que sirven a grupos particulares influyentes.

Ambivalencias en la gestión y conducción de redes

Los sistemas de cooperación son organizaciones *sui géneris*: durante un período limitado de tiempo cobijan el panorama de organizaciones existentes. Entrelazan las organizaciones en base a la comunicación, negociación de acuerdos e interacción. De la mano de esto va la redistribución de posibilidades de influencia y de poder: surgen nuevas líneas de conflicto entre los actores involucrados. Las delicadas tareas de conducción implican soportar ambivalencias para mantener los equilibrios entre los actores.

Gráfica 1.1
Ambivalencias en los sistemas de cooperación

Competencia y búsqueda de ventajas en los mercados	)) ((	Cooperación sobre la base de relaciones complementarias pero asimétricas
Diversidad de actores obstaculiza la formulación de intereses conjuntos	)) ((	Aprecio y aprovechamiento de la diversidad de actores
Delimitación con respecto al mundo externo y a nuevos miembros	)) ((	Apertura frente al mundo externo, más inestabilidad e incertidumbre
Gerencia con poder de definición de reglas y normas	)) ((	Negociación de acuerdos sobre la ruta y el desarrollo de sistema de cooperación
Estabilidad en bese de decisiones gerenciales y control	)) ((	Flexibilidad frente a formas espontáneas de cooperación
Relaciones asimétricas de poder, a cambio de mayor estabilidad	)) ((	Relaciones asimétricas con necesidad de negociar la interacción complementaria
Asignación de tareas, funciones, roles y responsabilidades	)) ((	Roles se definen durante el proceso, con el riesgo de la dilución de responsabilidades
El éxito se logra a través de la gerencia firme, reglas y control	)) ((	Concertación y éxitos de coordinación, en base a la confianza mutua
Cultura vertical con marcos funcionales y rígidos	)) ((	Cultura horizontal con algunos valores compartidos que fortalecen la cohesión

El mayor peligro para el funcionamiento de los sistemas de cooperación surge probablemente de que un ente coordinador restringe la independencia de los actores. Cuando una instancia centralizada insiste en que toda la información debe pasar por allí y no motiva a las organizaciones involucradas a que intercambien directamente entre sí, surge la resistencia y disminuye el flujo de información. El resultado es la pasividad. Si el control provoca desequilibrios en el acceso a la información, crece la desconfianza entre los involucrados.

Un segundo peligro surge de la necesidad de concertación y coordinación. El trabajo de comunicación indispensable para ello puede ser infinito, si no se logra convertir la discusión sobre condiciones y limitaciones en un diálogo sobre potenciales y oportunidades. En este caso se vuelve necesario asumir procesos lentos de concertación e invertir en el fortalecimiento de la confianza.

Otro peligro es la disparidad de recursos, de los que disponen los actores involucrados. Se selecciona un ente coordinador porque cuenta con el personal profesional y con oficinas, infraestructura de comunicación. Al recalcar estas características, este adquiere poder e influencia. Por consiguiente, el ente coordinador se distancia y centraliza finalmente todos los procesos de interacción. La asimetría de los recursos ha girado el sistema hacia lo vertical.

Habrá que tener especial cuidado en la administración y utilización de los fondos. Esto rige tanto para las cooperaciones grandes, supranacionales como para las cooperaciones en pequeños espacios, en los que se topan territorios no delimitados pero muy presentes entre los involucrados. Asuntos relativos al financiamiento de viáticos o a sueldos de las y los colegas en el ente coordinador avivan conflictos, si no se ha trabajado a tiempo y de forma transparente para todos los involucrados sobre estos temas.

Los sistemas de cooperación también necesitan tener una forma propia de monitoreo y de evaluación de los resultados. Empieza por el monitoreo de las relaciones que es ejecutado por los propios involucrados y que implica un reto a la apertura y a la disposición de aprendizaje de los mismos. El balance de las cooperaciones cobra interés recién cuando no solamente se observa los beneficios de cada uno de los actores, sino que se mira toda la utilidad de la cooperación: la renta de cooperación. Rendirse cuentas sobre el sentido, los costos y el beneficio de la cooperación es una inversión a futuro, a partir de la cual se profundiza la confianza. Todos los trabajos posteriores fluirán más fácilmente.

Algunos ejemplos

A partir de unos ejemplos se puede reconocer mejor la multifacética variedad de los sistemas de cooperación. Lo que en el concepto se logra digerir con dificultad, se vuelve de pronto muy vital en el empirismo inteligente.

La economía de montaña en los Alpes: un sistema de cooperación comunitario

El sistema usado para aprovechar y mantener los pastizales alpinos a diversos niveles de altura, desarrollado durante siglos, puede tomarse como un ejemplo de un sistema de cooperación que emerge de las necesidades básicas de la población local. Las familias campesinas, corporaciones políticas, cooperativas en los diversos ramos económicos y asociaciones religioso-culturales inciden conjuntamente en una red de valor agregado.

Siguiendo el ritmo de las estaciones, a comienzos del verano las familias ascienden con su ganado desde el fondo del valle hasta los pastos más altos al límite de la vegetación arbórea. En pleno verano ascienden hasta los páramos alpinos y en otoño descienden nuevamente por escalas al pueblo, hombres y ganado unidos en un desfile festivo. Las relaciones de propiedad, las tradiciones y costumbres locales contribuyen a que esta migración estacionaria se ejecuta en harmonía con las estaciones y los intereses colectivos. Las leyendas, fiestas y costumbres giran en torno a la fuerza de la naturaleza y a los valores que marcan la vida comunitaria. Hay una misa de bendición de los Alpes, en el marco de una fiesta pública se hereda la membrecía en la junta de aguas y de bosques. Las etapas de la migración vertical están marcadas por rituales y normas rígidas sobre la propiedad. La cultura local y los modelos mentales configuran un conjunto con la economía de los pastizales alpinos.

Mientras el ganado es propiedad individual de las familias, los pastizales alpinos, las cabañas y queserías son propiedad de varios pueblos juntados en una cooperativa alpina. La propiedad de los bosques, pastizales, caminos y los derechos de aguas están atados a las asociaciones corporativas, compuestas por las familias arraigadas allí desde hace mucho tiempo. Todos deben actuar conjuntamente para que la red de valor agregado funcione. El sistema de cooperación crea un equilibrio delicado tanto con la naturaleza como socialmente entre los pueblos y los ricos y pobres. El sistema cumple con una variedad de funciones de supervivencia: sirve para evitar el uso excesivo de los pastos en el fondo de los valles; garantiza la protección de los bosques y pastizales alpinos ante avalanchas y derrumbes; reparte el riego de los pastizales en forma equitativa; incentiva el buen manejo del ganado para elaborar un queso maduro de calidad; finalmente asegura la repartición justa de los beneficios, es decir del queso elaborado en los Alpes, cuando el ganado vuelve a descender al valle.

La relación entre el número de reses y el área de los pastizales alpinos está estrictamente reglamentada, también el número de reses en relación con el tiempo de estadía en el potrero y el trabajo colectivo para el mantenimiento de los caminos y las cabañas. Una economía de precaución y previsión, individual y colectiva, garantiza la supervivencia durante el crudo invierno. Mientras el ganado se muda a los potreros

alpinos más altos, se corta la hierba en los pastizales de las laderas bajas y en el valle para secarla y convertirla en heno. En invierno, pesados trineos transportan el heno al valle para que sirva de forraje.

Un aspecto muy relevante es la tarea de encargar el ganado a vaqueros alpinos honorables y experimentados que asuman la responsabilidad por la manada. De la leche a diario producen quesos en la quesería que deben ser lavados a diario con agua sal para facilitar su conservación y maduración. Al momento de descender de los Alpes en otoño, también se transportan los quesos al valle. El ganado bien nutrido y el queso materializan la renta de cooperación para todos los involucrados. Y la repartición de los quesos ilustra claramente la delicada tarea de distribución de esta renta.

Otros campos de la vida se ajustan al sistema de cooperación red de la economía alpina. En la escuela del pueblo solamente se dictan clases en invierno, cuando los niños no están ocupados en los potreros altos. En el pasado, los incentivos para empleos afuera, por ejemplo la migración hacia la ciudad, la posibilidad de hacerse mercenario sirvieron para estabilizar el número de pobladores, pues la economía alpina tiene su fundamento en superficies agrícolas no expansibles.

Por la presión de la competencia y la emigración, este sistema de cooperación ahora ya se ha perdido en muchos sitios. Con subsidios estatales se logra que el paisaje alpino montañoso se mantenga como atracción turística y que en ocasiones incluso se transporten las vacas en helicóptero hasta los potreros más altos. La mayor parte del queso se produce industrialmente en el valle para su exportación, el tejido social de la cooperación se ha disuelto.

La producción global de cemento en sistemas locales de cooperación

La empresa Holcim, fundada en 1912, se ha expandido desde los años 1920 y en la actualidad trabaja en más de 70 países del mundo. A más de cemento, la empresa también fabrica cascajo, hormigón y material de construcción que contiene cemento, además de tecnologías ecológicas para el ramo de la industria del cemento. En este último sector comercial, la empresa se ha comprometido en reducir sus emisiones de dióxido de carbono en todos sus hornos de cemento en 20% hasta el año 2015, comparando con 1990. A fin de lograrlo, el consorcio aprovecha los residuos locales, en combinación con combustibles fósiles que sirven de combustible para la producción del cemento (denominado *co-processing*).[4] Para lograr alimentar los hornos con resi-

4 La observación sobre este ejemplo se la debo a Dieter Mutz, quien coordinó un proyecto piloto de cooperación público-privada en materia de co-procesamiento, en lo cual se utilizan residuos sólidos domésticos e industriales para la generación de energía en los hornos de la cementera. Esta utilización ecológicamente útil de los residuos contribuye al desarrollo sostenible e implica

duos, la empresa debe cooperar en cada uno de los países con las comunidades que producen los residuos, los ministerios del Ambiente que definen el marco normativo, las entidades de la recolección y gestión de residuos, universidades y organizaciones ambientalistas de la sociedad civil.

En este sistema local-global de cooperación se negocian las condiciones económicas y políticas para la nueva forma manejar los residuos sólidos en combinación con la fabricación de cemento. En opinión de la empresa, esto conduce a soluciones locales e innovaciones muy variadas, pues el marco económico y legal para la introducción de estas nuevas tecnologías es diferente en cada país. A la inversa, surge de allí también una ventaja: los países más rezagados puedan sacar provecho de las experiencias hechas en los demás países. Este ejemplo pone en evidencia que la introducción de soluciones tecnológicas nuevas depende en cada país de la cooperación política funcional que junte a los actores, a fin de negociar el marco normativo adecuado.

El trasfondo de las soluciones locales es un marco de orientación, elaborado sobre la base de proyectos piloto concretos en los diferentes países. Está compuesto de objetivos generales, disposiciones técnicas e índices, a más de una gama de objetivos, dentro de la cual es posible realizar diversas variantes locales.

Mejor administración tributaria

En Ecuador, las transferencias anuales del Estado central hacia los entes territoriales dependen, entre otros factores, de que las municipalidades cobren y recauden sus tasas e impuestos directos. En el caso del impuesto predial, la actualización regular del registro de la propiedad es un requisito esencial. Con el apoyo de la Asociación de Municipalidades del Ecuador se formaron comunidades de prácticas entre algunas municipalidades, a fin de intercambiar las experiencias en la actualización del catastro y la planificación presupuestaria. De las 224 municipalidades del país, 80 se asociaron al cabo de un año a alguna comunidad de prácticas, conformada por máximo 10 miembros. Cada grupo se reúne una vez al mes en una de las comunidades asociadas para intercambiar opiniones sobre alguna temática.

Las diferencias políticas entre las municipalidades que anteriormente eran consideradas insalvables, en la actualidad solamente juegan un papel secundario. Los funcionarios municipales observan, dentro del intercambio horizontal, cómo su trabajo es ejecutado en otro municipio. La directa relación con la práctica acelera la implementación de innovaciones. Cuando una persona tiene una experiencia práctica novedosa, otras personas que trabajan en el mismo ramo la aplicarán fácilmente. Las comunidades de prácticas se coordinan por sí mismas, no hay un ente coordinador.

---

la creación de un marco político-institucional adecuado y favorable para el co-procesamiento a nivel nacional de las políticas ambientales.

Durante las asambleas de la Asociación de Municipalidades, algunas comunidades de prácticas presentan los resultados de sus intercambios. Con el apoyo de la Asociación de Municipalidades, las comunidades de prácticas elaboraron directrices sobre el tema impuestos municipales. El modelo de cooperación horizontal está desarrollándose independientemente y ya pueden surgir nuevas comunidades de prácticas, en torno a los temas que los mismos participantes definen.

El sistema de valor agregado en la industria automotriz

El automóvil moderno es el resultado de la cooperación dentro de una red de proveedores y cadenas de valor que forman una empresa conjunta o una comunidad de valor agregado muy extendida. Un vehículo está compuesto de módulos o componentes de un sistema de aproximadamente de 200 empresas. De todo el valor que representa un vehículo cuando está fabricado, solamente un cuarto corresponde a la empresa automotriz tradicionalmente conocida por su marca. Esta empresa de coordinación (*leading factory*) de una red colaborativa compuesta de múltiples proveedores juega un papel importante porque el éxito depende mayormente de la armonización de los procesos.

El término proveedor por lo tanto casi no responde a lo que significa un actor dentro de este sistema. Se trata de actores muy influyentes e independientes que pueden ofrecer sus componentes a diversos compradores. En el ramo automotriz, los sistemas de cooperación ofrecen una lección sobre dos preguntas clave: ¿qué debe producir una empresa por sí misma?, ¿Qué debe desarrollar conjuntamente con otras empresas o simplemente comprar?

Cada vez es más frecuente que los proveedores especializados sean los responsables de las innovaciones decisivas para la marca, trátese de transmisiones, nuevos sistemas de frenado o sensores electrónicos de distancias. El rol clave que juegan estos fabricantes de módulos es tan relevante que en tiempos de crisis los consorcios automotrices se preocupan por salvarlos de la bancarrota o en épocas de crisis, estos son los que adquieren la empresa de coordinación de una red colaborativa compuesta de múltiples proveedores. La capacidad de combinar inteligentemente la tecnología propia y ajena, de sincronizar procedimientos, concertar estándares de calidad, y finalmente coordinar en forma incluyente toda la empresa conjunta, se ha convertido en una de las competencias clave de los fabricantes de vehículos.

El precario marco de condiciones de una asociación de exportación

En Guatemala, los objetos artesanales para el mercado turístico local están fabricados frecuentemente en pequeñas empresas familiares. Esta forma de producción toma en cuenta que muchas veces los hogares son liderados por una mujer que

encabeza la familia. Para que una docena de estas empresas familiares se asocie, se plantea como incentivo el acceso a posibilidades de exportación. Esto es poco factible para una sola empresa familiar. No hay créditos, la producción no alcanza para la exportación, las condiciones legales son complicadas y hay poco conocimiento sobre los mercados en el extranjero. La asociación en una red de comercialización resulta ser, por tanto, un extraordinario éxito. La red puede ofrecer una amplia cartera de productos, puede abrir mercados en el extranjero con ayuda del fomento nacional a las exportaciones, puede acceder a créditos y logra organizar la exportación en contenedores hacia los distribuidores mayoristas en Europa. Las empresas familiares alcanzan así un aumento significativo de sus ingresos. Con diversos niveles de intensidad, la red abarca el compromiso complementario de actores locales, nacionales y hasta internacionales.

Sin embargo, al cabo de dos años, la inseguridad pública en el país provoca el derrumbe de la red de comercialización. Una banda del crimen organizado, funcionando por su parte en forma de red, empieza a chantajear a la asociación de exportación y a las empresas familiares más exitosas. Las "vacunas" son tan elevadas que la red de comercialización se ve obligada a contratar créditos adicionales. La rentabilidad se esfuma. Un contenedor desaparece mientras es transportado al puerto. Estos hechos provocan que las empresas familiares abandonen la red para poder seguir produciendo por lo menos a su escala para el mercado turístico local. El modelo exitoso se hunde. La individualización de las empresas familiares restantes es consecuencia directa del desfavorable marco social y legal. Las instituciones del Estado no toman las medidas adecuadas para perseguir y suprimir el crimen organizado. En fin, el frágil entorno institucional bloquea el acceso abierto a los recursos económicos, evidenciado en este caso con el acceso al mercado de exportación. La impunidad y la desprotección ante la violencia hacen imposible la continuidad de la asociación.

El comercio global y las capacidades del transporte marítimo

En cualquier momento, por los océanos del globo surcan innumerables barcos transportando la más diversa carga hacia alguno de los puertos de destino. Los buques tienen espacio de carga para diversos bienes, por ejemplo, para contenedores, granos o líquidos. Los puertos tienen un número limitado de muelles para descargar y una cierta capacidad para tramitar las formalidades aduaneras y despachar los barcos. Los tiempos de espera frente a los puertos son caros. La carga tiene un destino y exige diversos niveles de calidad del barco y del transporte como por ejemplo, sistemas de refrigeración.

Los diversos navieros, como propietarios del barco, buscan que sus barcos no hagan viajes vacíos, que los posibles clientes compren sus capacidades de transporte

y que los buques pasen muy poco tiempo en los costosos puertos. En cierta medida, las navieras individualizadas pueden lograrlo, pero especialmente los propietarios de barcos pequeños tomarán sus decisiones sobre la base de información altamente deficitaria.

La navegación satelital y las redes electrónicas ofrecen la posibilidad de que los navieros se asocien en una red de comercialización. Conjuntamente optimizan el uso de los fletes en todos los barcos de las navieras asociadas. El ente coordinador está en constante contacto con los barcos, con las navieras y con la demanda de capacidades de transporte. Observa qué buques transitan por qué ruta y con qué carga, redirige barcos por común acuerdo con las navieras para recoger carga adicional en algún puerto. Para ello se debe tomar en cuenta la logística especial de carga en el barco, porque la reubicación y el trasbordo en un barco toman tiempo adicional.

El ente coordinador no solamente actúa como intermediario global, pues los movimientos del barco dependen también de los actores locales en los diferentes puertos. Por tanto, interactúa también con las autoridades portuarias locales, con empresas de estibadores y empresas locales de transporte. Estas entregan al ente coordinador la información relevante para la toma de decisión, sobre plazas en los puertos, capacidades de carga y descarga.

Por estos servicios de intermediación, el ente coordinador cobra una tasa de intermediación calculada proporcionalmente a la carga y al itinerario de transporte. Estas tasas dependen directamente del éxito del ente coordinador para que los barcos sean cargados de forma óptima. Como la experiencia ha sido positiva, los navieros han encargado al ente coordinador que realice el trabajo de publicidad global para vender espacio de carga. Sin embargo, cada una de las navieras no deja de hacer su propio marketing en el segmento específico de sus clientes. Al mismo tiempo siguen como competidores y cooperan en el como actores de la red global. Lo importante es que ambos modos de operar les traen ventajas.

La red política de la cuenca amazónica

La cuenca amazónica es la superficie de bosques húmedos tropicales más grande del mundo. La tala de madera, la minería y la constante expansión de la frontera agrícola representan una amenaza para sus existencias. En 1978, los países amazónicos Bolivia, Brasil, Ecuador, Guyana, Colombia, Perú, Surinam y Venezuela fundaron la Organización del Tratado de Cooperación Amazónica (Organização do Tratado de Cooperação Amazônica-OTCA). Este tratado puede considerarse una red política supranacional. El ente coordinador, con sede en Brasil, asume el mandato de promocionar y coordinar el proceso regional de diálogo político sobre el desarrollo sustentable y el manejo transfronterizo de los recursos naturales de la Amazonía.

Esta red política entre los ocho países desarrolla, por ejemplo, propuestas para el uso sustentable de los recursos naturales renovables o para la aplicación de nuevas tecnologías. En los países miembros las propuestas son presentadas y consultadas con las organizaciones de la sociedad civil e ingresan a los procesos de formulación de una política nacional en los países. De esta forma las recomendaciones y normas acordadas a nivel supranacional se convierten en políticas nacionales que y a su vez fortalecen la integración a nivel regional.

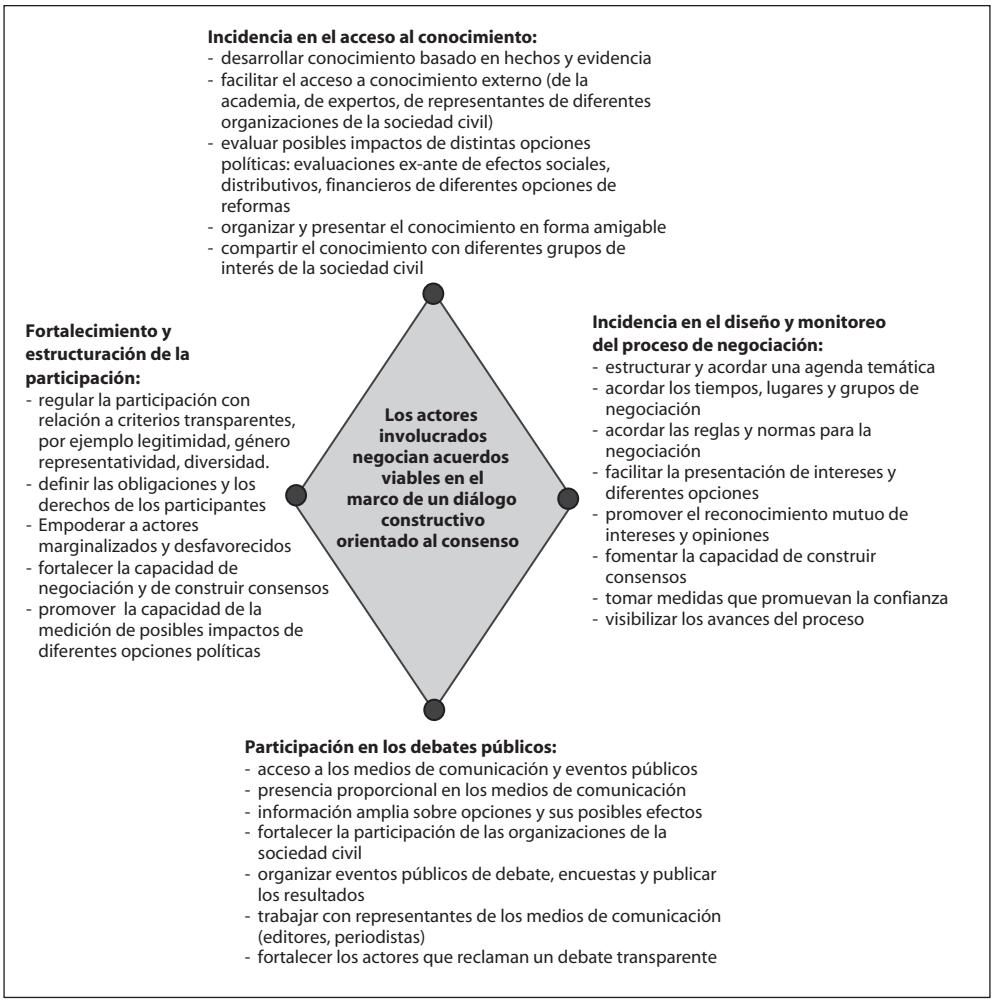
La gestión supranacional del ente coordinador de la OTCA facilita el intercambio de conocimiento, la investigación transfronteriza y el desarrollo de modelos de gestión a través de proyectos pilotos. Este enfoque en las prácticas facilita enormemente la construcción de consensos entre los países miembros. Más allá de discursos ideológicos, las experiencias locales, por ejemplo en materia de pago de servicios ambientales, facilitan la formulación de propuestas políticas en las comisiones supranacionales de la OTCA. Además, las posiciones consensuadas y acordadas a nivel del tratado regional logran tener más peso en las negociaciones internacionales sobre el desarrollo sostenible, biodiversidad y el cambio climático.

El ejemplo de la OTCA demuestra que la efectividad de la red política depende altamente de la capacidad de los actores involucrados para buscar diferentes equilibrios de intereses: el equilibrio entre ellos a nivel regional, el equilibrio a nivel del país entre los intereses públicos, económicos y sociales, el equilibrio entre intereses regionales e internacionales. Al mismo tiempo, el diseño de la política regional para la Amazonía debe tomar en cuenta los procesos políticos nacionales de los miembros y las convenciones globales. Es el trabajo constante de comunicación y negociación que conduce a la efectividad de la red. Por ejemplo, la negociación e implementación de proyectos piloto en materia política fiscal de los recursos naturales produce conocimientos que se aprovechan simultáneamente en los países amazónicos y que facilita la formulación de una política cada vez más coherente.

En general, una red política sirve para negociar posibles opciones político-institucionales entre los actores que tienen un interés vital en el tema. Los actores dependen mutuamente entre sí para llegar a una solución viable. Su inter-dependencia emerge del hecho que ninguno de los actores individuales puede imponer su propia solución. Por lo tanto, la articulación entre ellos en el sentido de la calidad de la comunicación y de la confianza mutua juega un papel crucial para armonizar los intereses y lograr un acuerdo viable. En la negociación de un consenso, el reconocimiento de esta mutua dependencia es un factor decisivo de éxito. En este proceso aprenden a reconocer y respetar diferentes intereses. Esto empieza con la capacidad de escucha y el reconocimiento de diferentes puntos de vista. Los actores se acercan entre sí y empiezan a comprenden que el camino hacia una reforma política es un proceso de negociación.

Parte de un proceso hacia acuerdos robustos es que los actores por sí mismos reflexionen sobre los avances y reconozcan las ventajas de un acuerdo. El hecho de formular una agenda conjunta o ponerse de acuerdo sobre cuáles son los expertos externos que deberán dar su opinión ya puede aportar a que los involucrados desarrollen el pragmatismo necesario para la negociación. Además, cada actor cuenta con varios canales para incidir en el proceso de negociación de políticas.

Gráfica 1.2
Vías de incidencia en las redes políticas



Particularidades de los proyectos de la cooperación internacional

Los proyectos y programas de la cooperación internacional, sean con aportes de organismos multilaterales o bilaterales, son sistemas temporales de cooperación. Desde el punto de vista organizacional, un proyecto de cooperación consta de diferentes servicios de asesoramiento y de apoyo financiero con el fin de aumentar la capacidad de rendimiento de los socios y de promover la cooperación coordinada entre ellos, sea para mejorar los servicios o contribuir a las reformas político-institucionales, por ejemplo favoreciendo el desarrollo empresarial sostenible.

Los proyectos tienen sus particularidades, por ejemplo por su orientación social y participativa, pero en la práctica los desafíos son los mismos que enfrenta cualquier sistema de cooperación. Dichos proyectos se planifican y ejecutan con ayuda de las diferentes instituciones financieras para el desarrollo, con bancos de desarrollo o con socios bilaterales gubernamentales y no gubernamentales. En principio, son sistemas de cooperación de ayuda temporal que, por lo general, tienen el fin de aumentar el rendimiento de los sistemas del país contraparte, por ejemplo la gobernanza orientada en la participación ciudadana o el mejoramiento de los servicios básicos. Las modalidades del apoyo consisten en el desarrollo de capacidades y aportes financieros.

El propósito de los proyectos de la cooperación internacional está en la innovación, en los cambios a los cuales el apoyo temporal pretende contribuir. Los proyectos aspiran a construir cambios políticos-institucionales, socioeconómicos y socioculturales que se incorporen en el sistema cliente del país contraparte. En consecuencia, un primer desafío consta en la sostenibilidad del cambio, es decir, las innovaciones perduren en el tiempo, una vez concluido el apoyo externo. La contribución externa a las transformaciones de fondo debería considerar una serie de factores fundamentales no controlables que influyen en la factibilidad de los proyectos, entre otros: la voluntad política de los grupos dominantes, la situación institucional, la capacidad de los actores de construir consensos, las capacidades técnicas mínimas y necesarias de los socios, la coordinación del sistema temporal de cooperación compuesto de distintos actores, y los efectos redistributivos de las reformas que inciden en la sostenibilidad de los resultados. Los proyectos tienden a reinventar la rueda en lugar de beneficiar la economía de escala con base a modelos de gestión probados. Sin embargo, los conceptos de la cooperación internacional contienen poca reflexión o ideas ingenuas sobre la gestión horizontal de sistemas de cooperación. En contra de los discursos y declaraciones internacionales sobre gestión por resultados y apropiación, en los sistemas de cooperación internacional persiste una cultura vertical, reflejada en el lenguaje paternalista y el control sobre los flujos del dinero, que obstaculiza la apropiación y reduce los beneficios de los arreglos horizontales.

La contribución externa al cambio necesita un consenso sólido entre los actores involucrados sobre el propósito de la inversión y una vista clara sobre las reformas y proyectos ya encaminados:[5] ¿en qué negocio estamos conjuntamente? Segundo, el éxito de los proyectos depende altamente de las relaciones entre los actores, la cultura de negociación, de su capacidad de colaborar al pie de igualdad y de construir consensos: ¿cómo planificamos e implementamos conjuntamente el proyecto? En tercer lugar, falta la evidencia sobre los recursos existentes, el potencial de los actores involucrados y los otros proyectos que trabajan en el mismo tema: ¿qué son los recursos, capacidades e iniciativas en los cuales nos podemos apoyar? Como último, en muchos casos no se sabe mucho sobre las pautas culturales: ¿cómo –con base a la historia y el contexto– se configuran los pensamientos sociales, los patrones de conducta y los modelos mentales?[6] Por tanto, los proyectos de la cooperación internacional tratan de precisar con mayor claridad tanto sus supuestos como la renta de cooperación a los diferentes niveles de acción, es decir, el valor agregado que se espera de tal cooperación temporal, y evidenciar los resultados con base a una hipótesis de impacto explícita.

La calidad de la articulación entre el proyecto temporal y los sistemas institucionales y económicos del país incide decididamente en la sostenibilidad de las reformas. Por ello, el debate sobre el llamado alineamiento y la apropiación, es decir, el ajuste de la contribución del proyecto a las dinámicas existentes de reforma, ha ganado tanto espacio. Alinearse a las reformas del país contraparte puede llegar pronto a sus límites si el contexto político-institucional es volátil y frágil, expuesto a las influencias de grupos dominantes. Estos grupos poderosos mantienen a su favor las instituciones extractivas y excluyentes, controlan el acceso a derechos y recursos, se apropian del bien público, se aferran al acceso exclusivo de los recursos del Estado, y defienden sus intereses, sea necesario, con amenazas y violencia.[7] En estas condiciones, la cooperación internacional, cerrando los ojos frente a la cuestión del poder, a menudo fracasa o solo logra crear islas aisladas de innovación que representan casi una escenificación local de los desafíos institucionales. La llamada apropiación y la sostenibilidad de la innovación se quedan a medio camino, mientras las instituciones siguen reproduciendo impunidad y corrupción, patrones burocráticos y desigualdad. En conclusión, se plantea la pregunta, en qué grado la cooperación contribuye al fortalecimiento de regímenes injustos y a la prolongación de instituciones excluyentes.

5 Sobre la proliferación de los proyectos de la cooperación ver Zimmermann y Sülzer (2013).

6 Ver el informe del Banco Mundial "Informe sobre el desarrollo mundial 2015: mente, sociedad y conducta. Cuadernillo del panorama general" (2015).

7 Ver dos estudios sobre las instituciones extractivas e inclusivas: Acemoglu y Robinson (2013) y North, Wallis y Weingast (2009).

A la pregunta de alineamiento se añaden varios temas críticos de la cooperación internacional: la alta proliferación en pequeños proyectos, entre otras razones debida a la competencia entre las agencias; la alta dispersión de los fondos que surge por las prioridades cambiantes y dispersas de los países contribuyentes, sometidos a la lógica de sus instituciones, a las cuales deben rendir cuentas. Segundo, queda a medio camino o pendiente la transferencia real de la responsabilidad para las reformas a los actores del país cooperante. Tercero, muchos proyectos reproducen las pautas de la administración pública que obstaculizan la gestión de sistemas de cooperación horizontal.[8]

En contraposición con la retórica de la cooperación internacional, los proyectos están gestionados mayoritariamente a partir de la agenda de los países contribuyentes. Las prácticas de gestión son un fiel reflejo de las dependencias generadas por una planificación detallada y determinista, fundamentada en un pensamiento lineal de cadenas de efectos. Paulatinamente, esta fe ingenua en el control sobre el desarrollo está sustituida por una orientación más estratégica con mayor flexibilidad. Las razones profundas para esta modificación están en el reconocimiento de que la planificación exacta no es adecuada a una cooperación entre diferentes socios que, en primer lugar, necesita fundamentarse en la confianza mutua, la flexibilidad y una orientación clara a la innovación.

El énfasis en la gestión por resultados va de la mano del reconocimiento empírico que muy pocos proyectos logran evidenciar efectos relevantes para los procesos de reforma a los cuales pretenden contribuir. Sin embargo, con este paso, la cooperación internacional ha llegado a reconocer que los proyectos son sistemas de coproducción. La gestión por resultados hace que los proyectos bajen de sus pomposas ambiciones a pisar nuevamente la realidad de los procesos multi-actores de cooperación que son impredecibles, porque los actores intervienen constantemente con sus diversos intereses. Tanto en momentos de la planificación como durante la implementación, los actores involucrados se equivocan y toman sus decisiones a partir de información incompleta. Por ejemplo, subestiman las influencias de poder, el peso de las instituciones excluyentes que reproducen la desigualdad y el factor cultural.

Además, los servicios del proyecto en términos del desarrollo de capacidades y aportes financieros deben ser adaptados continuamente, porque toda intervención modifica la situación de partida para la siguiente intervención. Sin duda, hoy en día los objetivos se definen de forma más cercana a la realidad, más pragmática y, en general, en tono más humilde. En conclusión, la adopción del concepto de los sistemas flexibles de cooperación está contribuyendo a un entendimiento más realista y menos burocrático de la cooperación internacional.

8 Una vista más detallada de estas deficiencias está en el libro sobre el fin de la manía de la planificación, de Zimmermann y Sülzer (2013).

A la gestión por resultados se suma actualmente la tendencia que la cooperación internacional se está ampliando a una geometría variable de actores de cooperación. Estos cambios están impulsados mayormente por los países de renta media como nuevos actores de una cooperación horizontal. A partir de este cambio de la geografía de la cooperación internacional emergen nuevas formas de acción trilateral y multi-actores, por ejemplo, entre países como Chile, México, Alemania y Centroamérica. También aparecen nuevos proyectos globales sobre temas estructurales que logran articular el aprendizaje a nivel local con los discursos internacionales. En fin, con estas dinámicas se puede esperar que se reducen paulatinamente las asimetrías graves que persisten entre los socios de la cooperación internacional en su forma vertical anticuada.

En general, las modalidades y los roles –que se refleja en la terminología de donantes, intermediarios, país beneficiario, etc.– están perdiendo fuerza mientras surge la necesidad de trabajar más en formas horizontales de cooperación (ver Langendorf *et al.*, 2012; GIZ, 2014). Los protagonistas de la cooperación están haciendo que tanto la política global como las instituciones en los países, emerjan cada vez más con base a los sistemas de cooperación compuestos de los actores públicos y privados.

En la perspectiva de la nueva agenda 2030 de sostenibilidad universal, enfocada en la sostenibilidad del planeta, la cooperación internacional se convierte paulatinamente en una política estructural global con múltiples arreglos variables de actores (ver Witte *et al.*, 2000; Meckling, 2003; Patscheke *et al.*, 2014). En esencia, los 17 objetivos del desarrollo sostenible buscan un desarrollo económico inclusivo, con bajo impacto ambiental, que no deja atrás las poblaciones vulnerables. El principio de la universalidad de los objetivos planteados requiere transformaciones profundas en todos los países (ver Köhler, 2014; ONU, 2013, 2015).

Primero, es imprescindible la creación de instituciones inclusivas y una gobernanza efectiva y transparente que favorecen la participación ciudadana, el acceso equitativo y justo a derechos, recursos y oportunidades, y el involucramiento de la empresa privada. La erradicación de la pobreza y el uso racional y sostenible de los recursos limitados del planeta requieren un estado de derecho que fomenta el uso sostenible de los recursos y el comercio justo, logra proteger los derechos humanos y laborales, garantiza equidad y justicia, combate la corrupción, los flujos ilícitos y el lavado de dinero e impulsa el desarrollo de capacidades y la innovación tecnológica.

Segundo, más allá de la ayuda filantrópica y la responsabilidad social corporativa, la empresa privada necesita jugar un papel protagonista en el camino hacia la sostenibilidad en las diferentes dimensiones. En consecuencia, la cooperación internacional necesita ampliar e intensificar la cooperación con el sector privado empresarial en la búsqueda de soluciones aplicables a una escala mayor. El desafío consiste en la transformación de los modelos empresariales de negocio, comercio y consumo en un motor

para el desarrollo sostenible a largo plazo, incluyendo las cadenas de valor y la creación de empleo digno y decente. Actualmente existen proyectos pilotos y nichos que señalan el camino, todavía falta el escalamiento a la corriente principal de negocios sostenibles.

Tercero, los objetivos del desarrollo sostenible exigen nuevos sistemas multi-actores públicos-privados construidos sobre la confianza mutua y las ventajas comparativas de los actores. El mundo necesita nuevos formatos y mecanismos de diálogo y coproducción al pie de igualdad de los socios. En estos sistemas de cooperación los socios deben repartir con equidad tanto la carga de la transformación como los beneficios. Para expresarlo de otra manera, ha llegado el momento de rediseñar las políticas de desarrollo a partir de una consideración contundente de los factores humanos, considerando los modelos mentales socialmente construidos.

A la luz de este planteamiento universal, el rol de las agencias tradicionales de cooperación va a cambiar significativamente. Es imaginable que se convierten en plataformas que estimulen y fomenten los nuevos sistemas de cooperación multi-actores con fondos públicos y privados. Además, puedan jugar un papel importante en el monitoreo del desarrollo sostenible sobre la base de datos confiables y comparables. También es concebible que desaparecen y sean absorbidas o sustituidas por las entidades que trabajan en las políticas estructurales globales.

Capítulo dos
Planos de construcción

No existen personas perfectas, solo intenciones perfectas.
Mahatma Gandhi

Deducciones de la teoría general de sistemas

Con base del enfoque sistémico, los sistemas de cooperación son sistemas sociales que se componen de actores interconectados entre sí que ven e interpretan el sistema desde su perspectiva. La conducción y coordinación se orientan por:

- Reconocer modelos mentales diversos y tenerlos en gran aprecio
- Negociar por común acuerdo el propósito del sistema de cooperación
- Acordar las prácticas y reglas de intercambio entre los actores involucrados
- Activar, visualizar y compartir el conocimiento y otros recursos de los actores involucrados
- Revisar periódicamente los avances y la renta de cooperación que surge de las interacciones en el sistema de cooperación

Desde la perspectiva sistémica, las redes colaborativas emergen por las interacciones entre los actores que participan voluntariamente en la red. Tienen al mismo tiempo intereses comunes y divergentes. Las interacciones se caracterizan por la interdependencia de los actores que aglutina y genera cohesión sistémica. La participación en el sistema ofrece oportunidades más allá del alcance individual de un actor. En conjunto pueden emprender tareas que un actor no puede solucionar solo, por la limitación de sus recursos. A fin de sacar este valor agregado como estructura colectiva, un provecho que los actores individualmente no pueden conseguir, los actores deben entablar relaciones e instituir un sentido de propósito de las interacciones. Deben delimitar el sistema, es decir, definir la membresía, deben acordar unas reglas mínimas para la coordinación. Hay muchos aspectos más de menor relevancia que los actores pueden dejar abiertas porque se definen en el camino y en el momento oportuno.

La forma básica de interacción en las redes y los sistemas de cooperación es la negociación. Por este medio se producen las decisiones relevantes para el desarrollo del sistema. El recurso social central para una negociación exitosa es la disposición y capacidad de los actores de llegar a compromisos. Esta capacidad para lograr com-

promisos es el requisito para formular una orientación estratégica que se fundamente en intereses comunes.

Otra característica clave del enfoque sistémico es la capacidad de los sistemas sociales de reflexionar sobre sí mismos. Los actores involucrados observan el sistema de cooperación y sacan conclusiones tanto sobre la dinámica y los resultados del sistema como sobre la necesidad de introducir normas para su conducción. Desarrollan entonces la capacidad de diseñar los procesos de comunicación y rendimiento dentro del sistema de cooperación, y la capacidad de producir decisiones para conducir y organizar el sistema de tal forma que convenga al objetivo (Messner, 1995: 307). El sociólogo Niklas Luhmann (1987) ha observado que la comunicación en los sistemas sociales tiene similitud con la auto-reproducción en organismos vivos, por ejemplo células biológicas. Estos solamente asimilan aquellas sustancias del ambiente que son relevantes para su auto-reproducción y crecimiento. De forma similar, los sistemas sociales y las redes colaborativas solamente perciben en su entorno lo que corresponde con su tema y su propósito, y lo que puede conectarse con los recursos existentes del sistema. Estar abierto a algo que realmente es nuevo significa, por lo tanto, que lo nuevo a primera vista no tiene conexión con lo existente y consecuentemente su presencia resulta errática y preocupante, desconcertadora y hasta amenazante.

Las relaciones en las redes surgen por un intenso trabajo de comunicación y, por lo general, no son equilibradas, sino asimétricas. Estos desequilibrios resultan de las diferencias en intereses y recursos que controla cada uno de los actores, por ejemplo: conocimiento, fondos financieros, poder institucional, habilidades de negociación. También el entramado de relaciones con el que cuenta un actor en o fuera del sistema es un recurso potente (Honneth, 2010: 67). Los desequilibrios significan un gran reto para la cohesión del sistema, especialmente para los miembros de la red con mayor poder. Estos deben tratar de equilibrar las asimetrías con tacto y sensibilidad, fomentando la transparencia y el acceso equitativo a la información, la comunicación respetuosa y la construcción de confianza. A menudo los actos simbólicos de política de participación son importantes, por ejemplo, que un actor con muchos recursos y poder renuncia de una función de coordinación, y al mismo tiempo favorece la participación de actores con menos recursos.

Como en todo sistema social, los actores involucrados pueden diseñar y manejar sus relaciones con mayor o menor consciencia. Por ejemplo, pueden acordar en qué ritmo se quieren encontrar y cuáles son las contribuciones que cada uno de los miembros prestará al proceso de interacción. Con ello aceptan una cierta limitación de su libertad de acción, porque esperan que la cooperación en el sistema les aporte un provecho, una renta que no podrían lograr con la actuación individual.

El cumplimiento de las reglas de juego acordadas tiene un efecto estabilizador sobre el sistema de cooperación. El reconocimiento recíproco de intereses y normas

acordadas es el fundamento para esforzarse, entre todos, por solucionar un problema que trae beneficios para todos. Los actores con capacidad para lograr compromisos deben además encontrar normas y acuerdos sobre el acceso equitativo de información y la forma de tomar decisiones, sobre las funciones de un núcleo de coordinación y la distribución de los costos y beneficios. El principio de la gestión equitativa es decisivo en los sistemas de cooperación, especialmente en lo referente al acceso a la información. Como ya mencionado, los actores deben tomar en cuenta que los involucrados cuentan con recursos diferentes y que establecen relaciones asimétricas. La justa distribución de costos y beneficios nivela, hasta cierto grado, las desigualdades en la red.[9] No existe una solución definitiva. Los sistemas de cooperación están constantemente en la búsqueda de estabilidad y equilibrios.

Otra característica los sistemas sociales es la diversidad de los actores, en cuanto al acceso a recursos, capacidades, puntos de vista y relaciones. Para que una red se mantenga unida, los actores deben entender las diferencias como un recurso para entablar relaciones complementarias. La diversidad aumenta el capital conjunto de conocimientos y recursos en el sistema. Los actores encuentran en el otro lo que a cada uno le falta y juntos construyen algo novedoso, algo que a todos les hace falta. En principio hacen justamente lo contrario de lo que normalmente sucede entre organizaciones y empresas. Logran resistir al pensamiento mil veces aprendido de competir y a la tentación de homologar. Y para no petrificar tienen que mantener el sistema abierto, por ejemplo, permitiendo que nuevos actores con nuevos puntos de vista ingresen.

Las orientaciones sistémicas mencionadas van creando patrones de relacionamiento. Se produce una cultura interna dentro del sistema de cooperación que a su vez determina las opciones de evolución del sistema. El sistema construye una realidad propia y una descripción propia de la cultura interna, a través de los discursos, las historias e imágenes que surgen en el sistema. Conscientemente, los involucrados pueden trabajar conjuntamente en estas expresiones y descripciones, por ejemplo elaborando unos principios y valores que deberían guiar la cooperación en la red. A partir de los discursos, los miembros generan y atribuyen un sentido para la red, facilitan, por lo tanto, la cohesión y la comunicación. Reducen la complejidad (por ejemplo, con una imagen) a favor de la comunicación efectiva entre los actores.

El trabajo sobre la cultura de la red, en el sentido más amplio, genera el llamado capital social, que es un recurso imprescindible para la evolución del sistema. Cuando Pierre Bourdieu (1974, 1983: 183-198) hace referencia al capital social, habla de aquellos recursos sociales que posibilitan y fomentan el sentido de pertenencia y la

9 Miller (2008) diferencia entre tres principios de justicia: trato equitativo, equidad basada en las necesidades y equidad basada en la repartición de beneficios.

participación en una sociedad y, de forma análoga, en un sistema de cooperación. Esta cohesión se produce, por ejemplo, por el mutuo reconocimiento de necesidades legítimas, por la disposición de apoyarse mutuamente, y sobre todo, a partir de la mutua confianza, la fuerza indispensable para la cooperación. El capital social se nutre de los modelos mentales de los actores.[10] En general, nos gusta cooperar, siempre y cuando los demás también hagan su parte. En este sentido, se pueden diseñar reglas e instituciones que respalden la conducta cooperativa. Cuando las personas toman decisiones, en general no inventan conceptos. Por el contrario, utilizan modelos mentales extraídos de la sociedad a la que pertenecen y de sus historias compartidas. La aplicación de uno u otro de los modelos mentales depende de señales del contexto en que se encuentran los actores.

El capital social es un tejido delicado. Se destruye y se pierde con las insidias y las intrigas, las ansias de poder, las mentiras y el engaño. Se produce y aumenta en las relaciones de intercambio y cooperación. Tiene una parte simbólica que es expresada en las actitudes y los estilos de vida, en la forma de atribuir prestigio y reputación.

Desde el punto de vista sistémico, en las redes y los sistemas de cooperación se presenta el problema de los límites sistémicos, permeables, fluctuantes y movibles. Los límites del sistema están marcados por obstáculos para el ingreso, por puertas, reglas y poderes de definición, lenguajes técnicos comunes y rituales. Ningún sistema puede comunicarse con todos los demás equitativamente. Los sistemas también están limitados por el número de interfaces comunicativas que pueden atender. Es ingenuo creer que se pueden establecer los límites del sistema de forma precisa, objetiva y para siempre. Esto no es posible, porque los actores involucrados tienen perspectivas y posiciones diferentes y cambiantes en el tiempo. Alguien en la periferia pone los límites de otra manera que el ente coordinador. Los cambios en los límites son lo normal, porque los involucrados perciben nuevas oportunidades y desarrollan nuevas competencias, es decir, el sistema evoluciona constantemente.

Se trata de una arquitectura móvil de sistemas que se sobreponen, de supra-sistemas y subsistemas con diverso grado de estructuración formal, de normativas y de un juego de conjunto caótico entre todos. En el transcurso del tiempo se abren y cierran ventanas temáticas, o que la cooperación con ciertos actores concluye y se buscan nuevos miembros. No existe una instancia que pueda observar todas las interacciones que suceden al mismo tiempo. Los sistemas sociales son intrincados, se influencian mutuamente y tienden a reproducirse a sí mismos: como miembros de una red, las empresas, instituciones estatales y organizaciones no gubernamentales

10 Cuando las personas toman decisiones, en general, no inventan conceptos, por el contrario, utilizan modelos mentales extraídos de la sociedad a la que pertenecen y de sus narrativas compartidas. La aplicación de uno u otro de los modelos mentales depende de los otros actores y de señales del contexto en que se encuentran los actores.

crean patrones que se repiten y delimitan hacia el entorno, y al mismo tiempo se pueden acomodar para facilitar la interacción entre ellos.

Por razones prácticas, los actores pertenecen a ciertos sistemas de conocimiento temático de su sector, por ejemplo: gestión pública, atención a la salud, comercio global, gestión de cuencas hidrográficas. También aplican unas pautas de relaciones económicas, por ejemplo la competición por acceso a mercados, la solidaridad social, el trueque recíproco. Los actores se mueven en diversos sistemas, pero tienen un hogar sistémico, desde el cual entablan relaciones con otros sistemas. Tienden a suponer que otros sistemas funcionan igual o de forma similar al propio. Sus patrones sociales y culturales se reflejan en su forma de participación en el sistema de cooperación, por ejemplo, por su inclinación hacia la competición, la participación o la jerarquía. Estos patrones no son necesariamente obstáculos para el trabajo colaborativo en red, sino deben ser explícitos en el momento cuando se trata de definir el modo de operar y la coordinación del sistema de cooperación.

La pregunta sobre los límites móviles de un sistema de cooperación a menudo se plantea cuando, en el transcurso de la cooperación, estos límites se amplían cada vez más, porque aparecen nuevas oportunidades. Esto puede llevar a la conformación de nuevos sistemas autónomos o a la sobrecarga e implosión del mismo. Por tanto, es oportuno discutir periódicamente la pregunta sobre los límites del sistema no como una pregunta teórica aburrida, sino como una tarea práctica de auto-organización del sistema de cooperación.

Es útil cuestionar los límites del sistema de forma pragmática desde dos puntos de vista complementarios entre sí: revisar el marco político-institucional (a vuelo de pájaro) y revisar ciertos subsistemas en la red (a vista de rana). Al revisar desde abajo (a vista de rana), un proyecto concreto servirá para identificar los límites y las interfaces con otros sistemas. Si el sistema de cooperación, por ejemplo, tiene que ver con la reforma educativa, entonces existirán límites e interfaces relevantes y permeables con aquellos que producen ofertas formativas de todos los niveles, con la entidad pública reguladora y supervisora, con las organizaciones gremiales de docentes, con las empresas y su demanda de personal calificado.

A vista de pájaro se tratará de mirar con qué instituciones tiene vínculos informales y formales, en cuanto a temas y contenidos. Pues los cambios en los sistemas políticos-institucionales también traen consigo, tarde o temprano, consecuencias para el sistema de cooperación. Más allá del marco legal, estas instituciones incluyen también la regulación de la economía en los diferentes sectores, la ciencia y la cultura, y finalmente el sistema político como reflejo de los procesos de la toma de decisiones y la distribución del poder. Al comparar y juntar estas dos perspectivas de los sistemas superiores y de las instituciones se pueden sacar conclusiones sobre las relaciones que trascienden los límites existentes.

Auto-organización y conducta de enjambre

Los sistemas sociales que pueden organizarse y reproducirse por sí mismos, son denominados sistemas auto-poiéticos[11] (o auto-organizados) con capacidad de reproducción y evolución. Sus miembros-personas y representantes de organizaciones, diseñan y estructuran la propia organización del sistema y deciden sobre su evolución. Esta capacidad se fundamenta en la posibilidad de auto-reflexión, es decir, los mismos actores inter-actúan, observan y conducen constantemente el sistema. La auto-organización es un término sociológico clave en la teoría general de sistemas (ver Luhmann, 1987), que ve en la comunicación, la interacción y las relaciones de intercambio a las fuerzas motoras de la conformación sistémica en todas las esferas de la sociedad. Por auto-organización se entiende que el sistema se estructura, desarrolla y se reproduce en un proceso continuo con base a la auto-observación.

Este carácter auto-referencial diferencia a los sistemas vivos de los inertes o sin vida propia. Por ejemplo, a pesar de que sus componentes cooperan de forma sistémica y sincrónica, no se puede considerar que un reloj sea un sistema auto-organizado, pues el sistema mecánico del reloj, fabricado por un relojero, no puede tomar decisiones sobre su propia organización, cambiar su estructura y evolucionar. Cuando el reloj deja de funcionar, el mismo reloj no logra repararse. Por tanto, el reloj es una máquina, un sistema mecánico-informático sin capacidad de auto-reflexión. Sin embargo, las fronteras entre los sistemas auto-organizados y los sistemas mecánicos e informáticos son cada vez más abiertas. Ya existen sistemas informáticos y robots con cierto grado de auto-observación y auto-direccionamiento. En la vida cotidiana siempre existía la articulación entre los sistemas mecánicos y los sistemas auto-organizados, por ejemplo, el sistema de energía eléctrica y el sistema de abastecimiento de agua convergen en la ducha con el sistema con capacidad de auto-reflexión del hombre que toma la ducha, regulando la cantidad y la temperatura del agua.

Los sistemas sociales y vivos como las redes, son el producto de sus miembros. La habilidad de auto-organizarse se fundamenta en una observación triple: la auto-observación, segundo, la observación de la dinámica de las relaciones entre los actores, y tercero, la observación de la evolución de todo el sistema. Si los miembros de un sistema de cooperación quieren aprovechar las energías de auto-organización deberán fortalecer estas tres habilidades de observación. La auto-observación, por ejemplo, puede fortalecerse a través de mecanismos conscientes de retroalimentación. De esta manera se pueden descubrir potenciales dormidos, manchas blancas

11 El concepto "autopoiesis" fue originalmente desarrollado por los griegos y significa la capacidad de un sistema de crearse y reproducirse por sí mismo. Fue adaptado a sistemas biológicos y sociales por los chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela (*El árbol del conocimiento*, 1984) y luego incorporado por los sociólogos Gregory Bateson y Niklas Luhmann en su teoría general de sistemas sociales.

en el mapa o rutinas anquilosadas. Observar la dinámica de las relaciones entre los actores tiene que ver sobre todo con la reflexión sobre patrones y comportamientos que fomentan la confianza. Observar todo el sistema es una tarea conjunta necesaria que deben cumplir todos los miembros, a fin de reflexionar sobre la cultura en la red, creada por ellos mismos. Se plantea el debate sobre aspectos como la toma de decisiones, los cambios en el equilibrio de poder, los discursos predominantes y la apertura hacia la crítica.

A pesar de la complicación que implica la diversidad entre sus miembros, los sistemas de cooperación son más eficientes que una organización cerrada y jerárquica, entre otras razones, justamente porque los involucrados no pueden dar órdenes a los demás miembros. En organizaciones cerradas se utiliza buena parte del tiempo en dictar directrices y controlar su ejecución. Se conversa sobre los perfiles del personal y las tareas asignadas, en vez de realizarlas. Se conversa para ver si la dirección se está comportando adecuadamente y se coordina entre diferentes unidades cerradas y sus innumerables interfaces en la organización. En fin, con altos costos de transacción, los miembros a los niveles medio y alto se necesitan constantemente entenderse sobre gestión y coordinación. Todo esto se hace innecesario en la red, cuando se logra aprovechar el potencial de auto-organización.

El potencial de auto-organización recuerda la conducta del enjambre (Horn y Gisi, 2009) que tienen los sistemas vivos y la evolución espontánea de comportamientos convergentes y un orden adecuado, tal como los investiga Steven Strogatz (2003). Tomando como ejemplo los cardúmenes, los enjambres de abejas, colonias de castores y aves migratorias, se atribuye al enjambre una inteligencia colectiva que podría ser comparable con la acumulación de conocimientos colectivos en plataformas del internet. La conducta del enjambre supone que el conocimiento es algo fluido, una opción que puede ser modificado o complementado en cualquier momento. Alrededor de un tema, por ejemplo el almacenamiento de energía en un espacio pequeño, se forma una red virtual (c*rowd*) para analizar el problema e intercambiar propuestas de solución. El aprovechamiento de la conducta del enjambre diferencia entre una exploración general de impulsos innovadores de una gran masa (*crowdsourcing*) y la inclusión oportuna de especialistas, por ejemplo proveedores y clientes en el proceso de innovación (*technology scouting*, *cross-industry-innovation*). Empresas industriales aprovechan y recompensan el pensamiento innovador de aficionados a las tecnologías, en sus plataformas de internet. En principio, se trata de una apertura del sistema en el proceso de innovación, para aprovechar de forma interactiva los potenciales externos en términos de conocimiento, competencias y habilidades, para generar valor agregado.

En relación con los ejemplos biológicos que se forman en la naturaleza, llama la atención que estos grupos funcionan con poca o ninguna especialización. En un

banco de arenques, uno de los peces conoce poco sobre el movimiento general del que participa, basta con saber qué está haciendo el vecino inmediato. Pero evidentemente en el banco de peces, como ente colectivo, existe un conocimiento sobre la meta hacia la cual se dirigen. Se presume que se elaboran datos sobre la alimentación, las corrientes y temperaturas del agua que, finalmente, se expresan en una orientación colectiva. Sin embargo, el banco de peces logra hacerlo sin tener una central de gestión y control. En este sentido, el banco es una metáfora adecuada para el comportamiento de redes, con un alto grado de auto-organización.

En conclusión, las investigaciones de Strogatz, apoyadas en modelos matemáticos, dan cuenta de que las energías en la auto-organización dentro de los sistemas sociales tienen una dirección. Tienden hacia la sincronización temporal de los movimientos y al comportamiento convergente en el sentido de una acción estructurada y coordinada. La auto-organización en los sistemas de cooperación puede trabajar sobre la base de estas habilidades naturales de la convergencia y coordinación siempre y cuando existe un marco orientador en común.

A diferencia de la conducta del enjambre, los sistemas de cooperación construyen subsistemas que, por ejemplo en las redes, operan como grupos de trabajo en un sistema de cooperación. Lo mismo podemos observar en la sociedad compuesta de diferentes subsistemas que interactúen, por ejemplo la política, el sistema de los mercados, la tecnología o la cultura. El surgimiento de subsistemas muy diversos está omnipresente en todos los sistemas de cooperación y lleva a reconocer que los vecinos de las redes también son redes y que estas redes también son miembros de redes. Sin embargo, y a diferencia del enjambre, no todos los actores tienen el mismo peso para incidir en la evolución y el ordenamiento de los subsistemas y su articulación. Aparece el poder como un factor clave para la comprensión de los sistemas de cooperación. La configuración horizontal de las redes no debería hacernos ciegos ante la necesidad de manejar hábilmente las asimetrías del poder, en las redes y en la sociedad.

Conducir en vez de dirigir

En las organizaciones cerradas y jerárquicas las decisiones se toman en los respectivos niveles gerenciales: se dirige e instruye, se decide y ordena. En los sistemas de cooperación inter-organizacional no es posible llegar a decisiones desde una dirección centralizada. No existe tal dirección como instancia determinada *a priori* en la jerarquía y dotada del poder de ejecución y sanción que decide y ordena lo que se debe hacer. Además, la insistencia de un actor en la dirección pone al sistema de cooperación en una situación de desequilibrios e inestabilidad, y hasta hace peligrar su existencia.

En los sistemas de cooperación inter-organizacional, las decisiones se logran negociando y llegando a consensos. No se dirige, se negocia y se conduce. La orientación, el objetivo, los recursos, los procesos de rendimiento y la coordinación son el resultado de negociaciones, cuyo éxito depende esencialmente de la capacidad que tenga cada miembro para construir compromisos, es decir, de la cultura interna del sistema de cooperación, compuesta de conductas sociales y modelos mentales. El código específico de comunicación se desarrolla paso a paso en los procesos de negociación. Si este proceso se bloquea, se paraliza el sistema de cooperación por falta de decisiones. Cuando los procesos de negociación son fluidos, se vuelven más sencillos y permiten abreviaciones. Una breve conversación telefónica, a veces un intercambio de miradas, bastan para llegar a consensos.

El carácter auto-poiético de los sistemas de cooperación exige que la legitimación para las decisiones provenga de los mismos miembros, y solo de allí. Estos deciden cuánta coordinación y qué tipo de coordinación consideran deseable y adecuada. Normalmente, con el transcurso del tiempo y con la modificación de las tareas que se plantean los miembros de la red, esta va cambiando. El anclaje de la toma de decisiones en la colectividad lleva a que las redes de cooperación horizontal se vuelven como reacias en relación con las empinadas jerarquías de la administración pública y su pretensión de liderar. ¿Cómo obtienen las redes de cooperación consensos viables?

- Concentración en pocos temas, ampliación paso a paso
- Orientación estratégica explícita a mediano plazo
- Acceso equitativo a la información
- Reconocimiento y valorización positiva de la diversidad de los actores
- Comunicación clara y concisa entre los actores
- Acuerdos sencillos y pragmáticos sobre la coordinación
- Distribución justa de los beneficios de la cooperación
- Monitoreo y reflexión conjunto de los avances y resultados

Depende esencialmente del talento de negociación y de la capacidad de construir consensos, si el sistema de cooperación logra establecer equilibrios entre los intereses, sean económicos u otros, entre los actores más y menos poderosos, entre objetivos a corto y a largo plazo. La orientación estratégica, las relaciones entre los actores y la cooperación en los procesos de intercambio y coproducción forman un triángulo que los miembros están trabajando constantemente.

Gráfica 2.1
Los tres temas centrales de la negociación

- **Orientación estratégica.** El acuerdo sobre los objetivos comunes superiores debería abarcar toda la gama de intereses y preferencias de los actores, a partir de una consulta amplia. Esta orientación debe constituir un corredor bastante amplio, pues la diversidad de los intereses de los actores exige flexibilidad. Una visión general es más adecuada para este fin que las metas detalladas y fijadas por indicadores.
- **Relaciones.** Las relaciones entre los actores son dinámicas, se ajustan constantemente a las experiencias de cooperación. Unos actores están vinculados estrechamente a procesos de rendimiento, otros en cambio se ubican más bien al borde de la red. Alrededor de las diversas tareas se forman proyectos llevados a cabo por grupos de tarea. Habrá que tomar en cuenta que organizaciones con características similares generalmente se entienden mejor y tienden a formar círculos cerrados dentro del sistema de cooperación. La comunicación debe tender un puente más allá de los límites de los grupos que están unidos alrededor de un proyecto, y debe actuar de tal forma que las relaciones asimétricas no se conviertan en tensiones y conflictos. El medio para fomentar las relaciones es la comunicación. El equilibrio entre las relaciones puede mantenerse, en primera instancia, por una gestión cuidadosa y transparente de la información. Inequidades en el acceso a la información provocan el hundimiento del sistema de cooperación.
- **Interacciones.** La cooperación con división laboral requiere acuerdos viables y una coordinación definida. La observación continua de las interacciones y el diseño de interfaces facilitan la cooperación efectiva. Pero incluso la interacción que valora la diversidad de los actores y las habilidades complementarias es socavada por el fenómeno de los mundos paralelos, de un subtexto de modelos mentales, narrativas, estereotipos, reserva y desconfianza. De pronto, la envidia no deja mirar más allá de las propias narices. Bajo los barnices de las buenas intenciones despiertan sospechas,

prosperan la rivalidad y la intriga alrededor de la repartición de influencia y poder. En los sistemas de cooperación estos mundos paralelos están omnipresentes.

El mapa generativo de los sistemas de cooperación

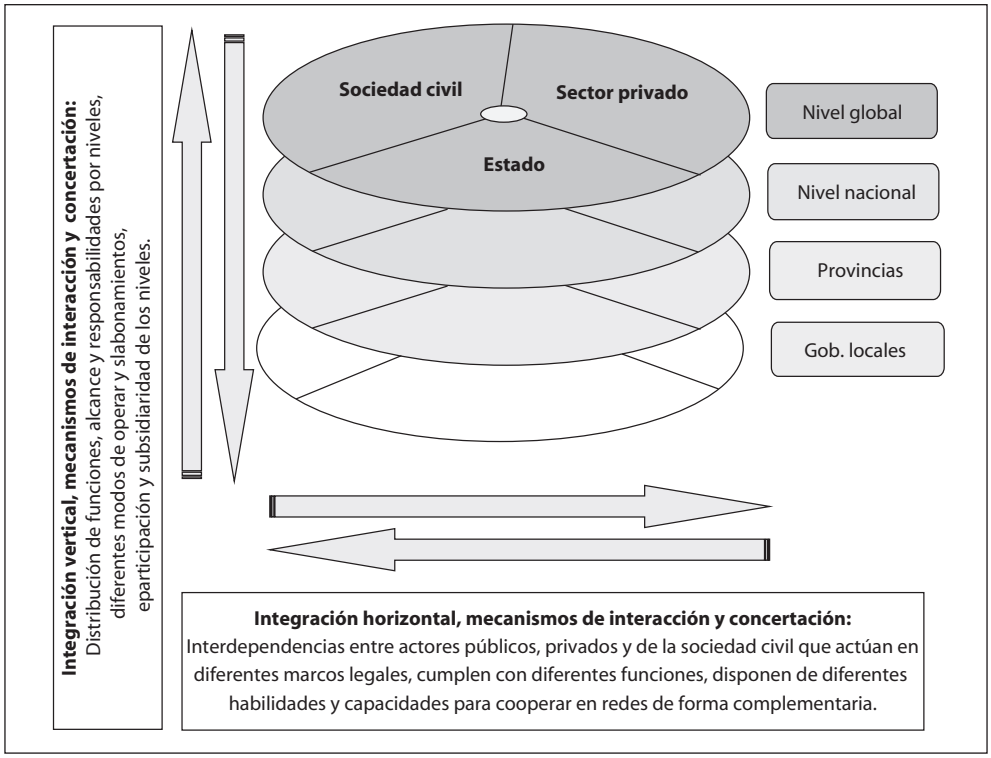
Los sistemas de cooperación y las redes nacen cuando la interacción y la cooperación con otros actores prometen ventajas y cuando la dependencia de los mismos no es vista como un obstáculo. Esto implica que los actores tengan interés en contactar e intercambiarse con otros y que estén dispuestos a invertir recursos en ello (como tiempo, conocimiento y fondos) y también invertir en la confianza en los demás actores, es decir, los fundamentos sistémicos son las relaciones e interacciones que los actores diseñan al construir el sistema de cooperación.

La construcción de un sistema de cooperación, en el sentido de una gramática generadora, puede presentarse a manera de dos modelos. El primer modelo parte de imaginar el panorama de organizaciones, en el que están los actores del sector privado, aquellos del sector público y de la sociedad civil. Incluye todas las relaciones posibles que facilitan la integración horizontal y vertical. En el segundo modelo se entrelazan las posibles opciones existentes para armar el sistema de cooperación y la finalidad que persigue. De allí surgen diversas alternativas y los mismos actores escogen una opción que les conviene mejor.

El primer modelo supone que las organizaciones se pueden diferenciar, por su finalidad y personería jurídica, como pertenecientes a los sectores privado, público o de la sociedad civil y que actúan en uno o más niveles (el nivel local, regional y global). Evidentemente, también existen formas mixtas de asignación sectorial: una fundación sin fines de lucro controlada por una empresa; una empresa cuyo propietario es el Estado, etc. Los sistemas de cooperación surgen de las relaciones horizontales y verticales.

El modelo destaca la necesidad que los actores tienen que lograr la integración horizontal y vertical de los actores. En muchos casos, el nivel local y subnacional está representado a través de proyectos piloto que producen insumos para la definición de políticas a nivel nacional. Adicionalmente, se podría distinguir aún más en detalle los cuatro niveles mostrados: bajo el nivel de los gobiernos locales existen distritos y barrios; entre el nivel nacional y el global se puede encontrar un nivel regional supranacional, como es el caso en los países de la Unión Europea que han delegado unas determinadas competencias de la gobernanza económica al nivel regional. El modelo permite reconocer las siguientes conclusiones para armar un sistema de cooperación:

Gráfica 2.2
Integración horizontal y vertical

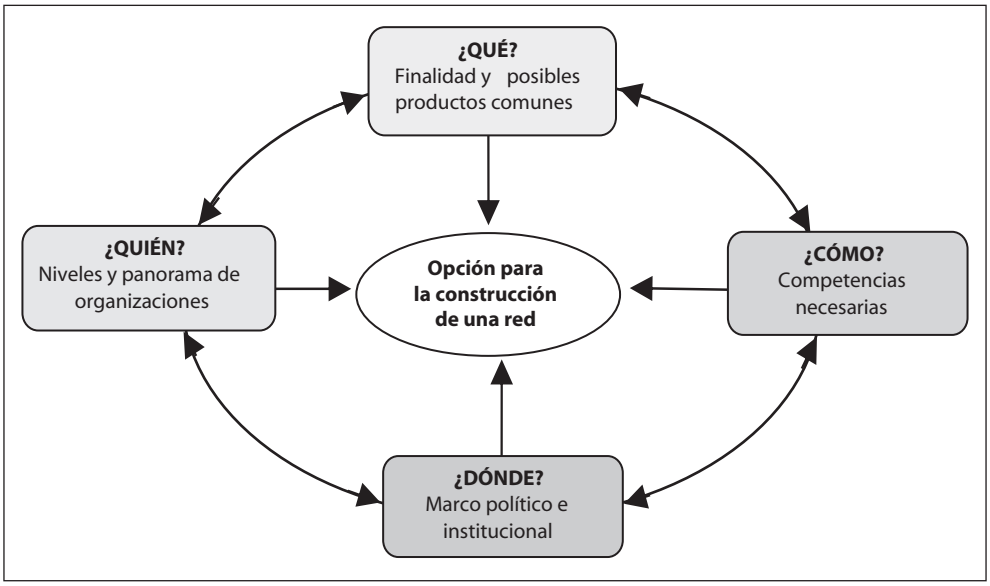


- En todos los niveles se puede establecer la mejor combinación posible (*best-fit mix*) entre los diversos actores del sector privado, público o de la sociedad civil.
- La concertación entre los niveles es una condición para la distribución efectiva y coherente de tareas entre los diferentes actores.
- La distribución de tareas y competencias deben concordar con la asignación de los recursos en términos de personal y fondos.
- La responsabilidad por los procesos y las prestaciones debe definirse de forma coherente con la distribución de tareas.
- Las exigencias de coordinación crecen con el aumento del número de niveles y el número de actores.
- Las funciones del Estado y la gestión centralizada son opuestas al concepto horizontal de redes, por tanto, se necesita atar tales funciones al deber de rendir cuentas de forma transparente.
- Para que el sistema de cooperación no se sobrecargue por su complejidad, la formación de la red debe iniciar con un núcleo de pocos actores; ellos serán los que definan entre sí en qué momento y a quién más van a incluir.

El segundo modelo se conecta con el panorama de organizaciones y focaliza en las diversas opciones de interacción entre las siguientes variables: 1) finalidad del sistema de cooperación (productos, ¿qué queremos producir?), 2) posibles organizaciones en el panorama de organizaciones (¿con quién?), 3) competencias necesarias para generar un valor agregado (¿cómo?) y 4) marco de condiciones políticas e institucionales más o menos favorable para la formación del sistema y la cooperación (¿dónde?).

La aplicación de este modelo conduce a diversas opciones y la comparación de estas opciones facilita la toma de decisiones entre los actores. Uno se preguntará si habrá otras organizaciones más que no fueron tomadas en cuenta antes o si se visualizan organizaciones nuevas u otras posibilidades de cooperación en el momento de definir el tema de la cooperación. La mirada atenta sobre el panorama de organizaciones no responde entonces solamente a la pregunta ¿qué organizaciones existen en qué niveles?, sino también a la pregunta ¿qué posibilidades de interacción se vislumbran para construir un sistema de cooperación eficaz?

Gráfica 2.3
Opciones para la construcción de una red



La participación en un sistema de cooperación, siempre enfocado en un tema y limitado en el tiempo, incluye que dos o más empresas u organizaciones puedan cooperar simultáneamente alrededor de un tema, mientras que en otros temas siguen actuando como competidores. Esto sucede, por ejemplo, en el caso de organizaciones sociales, cuando compiten por la captación de fondos, pero conforman una red

política que representa intereses específicos frente al Estado. Otro ejemplo son los grupos empresariales de la industria de la tecnología de comunicación, competidores en los mercados, que se reúnen en una empresa conjunta para organizar el reciclaje y la eliminación de residuos electrónicos. Estas combinaciones flexibles de los sistemas de cooperación de delimitado propósito y temporalidad están caracterizadas acertadamente con la metáfora de la llamada organización de carpa (Sülzer, 1991), así enfatizando su flexibilidad.

Para las empresas acostumbradas a la competencia, pensar en términos de sistemas de cooperación resulta a veces extraño. Se resisten a la imagen de sentarse a una mesa con la competencia. Deben, por tanto, aprender que las actuaciones empresariales siempre son posibles en dos variantes. En la variante de la competencia y en la variante de la cooperación. Deben aprender a aceptar la diversidad de intereses, negociar al pie de igualdad y empezar a construir relaciones de confianza. Un ejemplo: para Colombia y otros países andinos la producción y exportación de flores es clave en el sector agroindustrial. Las empresas florícolas compiten entre sí, y al mismo tiempo deben cooperar para optimizar las capacidades de transporte en los aviones de carga. Ninguna empresa florícola está en capacidad de llenar por sí sola un avión de carga que vuele a Ámsterdam, desde donde se distribuye el producto a toda Europa. Además, las flores son un producto muy delicado que después del corte debe mantenerse en una cadena de frío hasta llegar al cliente: la logística precisa en el tiempo es decisiva para el éxito. En conclusión, respecto a la logística de transporte, las industrias florícolas tratan de superar la competición a cambio de la cooperación efectiva.

En otro tema de similar importancia para esta industria, la investigación, hasta ahora no han podido arrimar el hombro. Al contrario, las florícolas se lamentan y exigen del Estado que invierta en la investigación. Parece ser difícil establecer una red para realizar conjuntamente inversiones en investigación, en cooperación con empresas agroquímicas internacionales y laboratorios de biotecnología, porque las empresas florícolas solamente piensan en términos del corto plazo. Las inversiones en investigación y desarrollo producen resultados en el largo plazo, necesitan inversiones considerables y también pueden desembocar en un fracaso, en fin, es impensable que cada empresa realice sus propias investigaciones. Pero no prospera la visión de una cooperación horizontal. Las empresas, individualmente, se mantienen con terquedad en el pensamiento competitivo, y dejan la investigación a las empresas internacionales de biotecnología. Respecto a nueva tecnología todo el sector queda dependiente de ellas.

Diversidad de la topología de los sistemas de cooperación

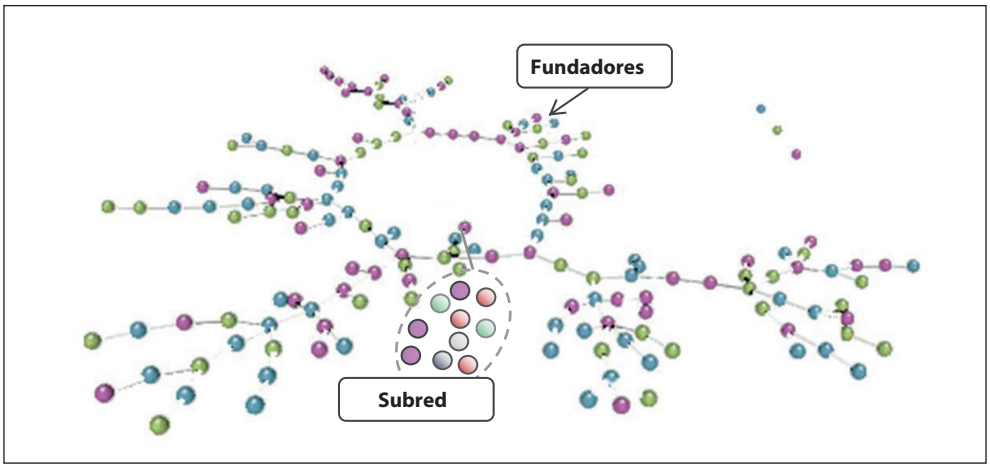
Las estructuras espaciales (topología) de los sistemas de cooperación son de una gama tan amplia que aquí se presentan solamente algunas formas básicas, a manera de ejemplo. La diversidad de formas pone al descubierto que cada sistema de

cooperación desarrolla y define su propia arquitectura en el sentido de un ordenamiento espacial que surge de las características funcionales de las interacciones entre los actores. Toda representación gráfica de una red pone en primer plano ciertos aspectos específicos. Por esta razón, los gráficos elaborados por los propios actores de la red son muy significativos.

Una red crecida orgánicamente

La red mundial de conocimiento sobre las experiencias en materia de desarrollo de capacidades fue fundada como red virtual por un círculo muy reducido de interesados, después de una conferencia internacional sobre el tema. Paulatinamente los miembros del círculo de fundadores incluyeron a sus organizaciones de contacto, siempre que estas mostraron interés en los temas tratados, y las organizaciones de contacto por su parte también incluyeron a otros actores. El grupo de fundadores se integra en la dinámica de la red y casi desaparece. La red mantiene una coordinación horizontal y se queda muy móvil. Temporalmente un grupo de actores asume las funciones de coordinación que principalmente se limitan a la administración de la página web y la organización de un evento *face-to-face* anual. Dependiendo de sus interacciones, los actores de la periferia se mueven hacia el centro y al mismo tiempo los del centro se mueven a la periferia. Surgen subredes alrededor de un tema y desaparecen cuando los actores acuden a nuevos temas.

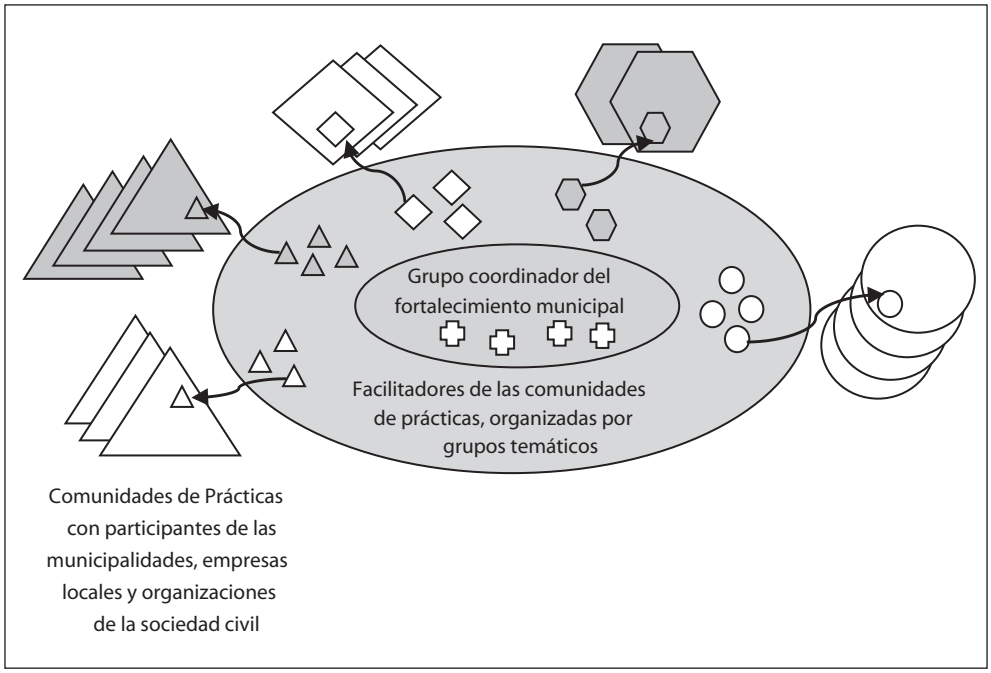
Gráfica 2.4
Red crecida orgánicamente



El sistema concéntrico de cooperación

Este ejemplo se refiere a un programa del fortalecimiento de la gestión municipal. El grupo coordinador capacita a los facilitadores de las "comunidades de prácticas" (CoPs)[12] que, en su municipio, forman y coordinan estas comunidades compuestas de actores públicos y privados, por ejemplo enfocado en el tema de la actualización del catastro municipal.

Gráfica 2.5
Sistema de cooperación concéntrico



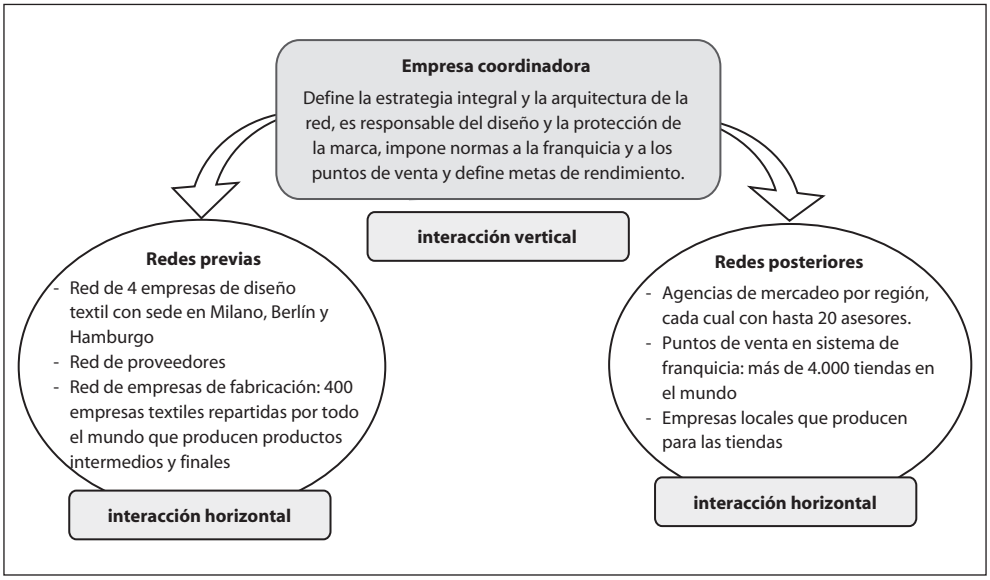
La interacción horizontal y vertical

Una empresa coordinadora de un sistema de cooperación compuesto de múltiples actores de la industria textil asume la función de coordinación de varias redes llamadas previas y posteriores (de la fabricación), por ejemplo para diseño, provisión de materiales y maquinaria, fabricación y mercadeo. Surge así una topología

12 Las CoPs son grupos temporales de profesionales de diferentes funciones y niveles que tienen el interés común de compartir experiencias y prácticas. Se conforman alrededor de un tema de interés y sirven para aprender del otro y aumentar sus propias capacidades.

que combina la interacción horizontal y vertical. La red se compone de elementos horizontales y verticales. La empresa coordinadora, reconocida globalmente por su marca, se concentra en los temas de diseño, control de calidad, protección de la marca, estandarización y supervisión de las franquicias de venta directa. También busca constantemente nuevos actores que pueden complementar las redes previas y posteriores, por ejemplo para lanzar nuevos productos. Los actores de la red aceptan el poder de gestión de la empresa coordinadora, pues la cooperación les facilita bajar su riesgo de inversión y ofrece estabilidad en un mercado volátil con riesgos de caída de precios.

Gráfica 2.6
Interacción horizontal y vertical



Centro y periferia

Una empresa farmacéutica internacional, con ciclos de innovación de muy largo plazo,[13] organiza su investigación y desarrollo en colaboración con redes externas de investigación, según temas y productos. La investigación en biotecnología es una materia de alto riesgo; en ciertos casos, los proyectos de investigación deben ser suspendidos al cabo de cinco o más años, sin obtener ningún resultado, y se deberán

13 En promedio, el tiempo requerido para desarrollar un producto farmacéutico, desde la investigación a la licencia de venta y la madurez en el mercado, es de más de diez años.

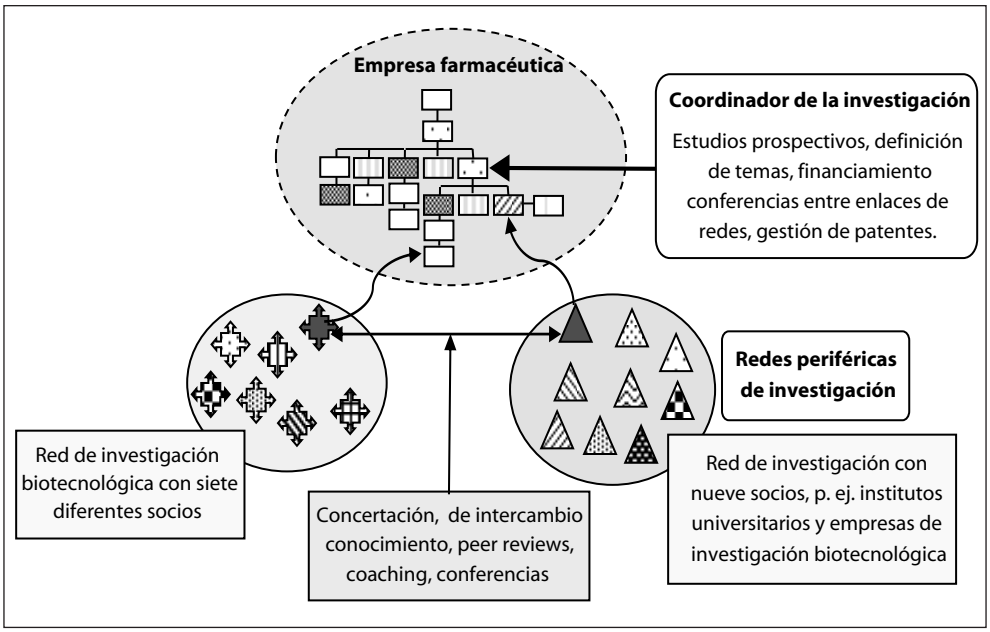
replantear los caminos. Además, a menudo la investigación se divide en varios procesos repartidos sobre diferentes grupos altamente especializados (o redes periféricas) de investigación.

Una red de investigación está compuesta de los departamentos de varias empresas y centros de investigación, relativamente independientes, y de institutos universitarios de investigación que pueden ser repartidos por todo el mundo. Es decir, en la investigación, las empresas operan como competidoras, pero cooperan en las redes periféricas de investigación. En la empresa farmacéutica, la coordinación de la investigación se limita a la definición de los campos estratégicos de investigación, el financiamiento y la evaluación de riesgos, avances y resultados. Cada empresa elabora sus estudios prospectivos para ciertos grupos de productos con potencial de mercado, y busca en todo el mundo los socios capaces para las investigaciones parciales y específicas. También gestiona los patentes internacionales para proteger la inversión alta en la investigación.

Cada red de investigación tiene un interlocutor en la coordinación de la empresa. Periódicamente se realizan conferencias con estos enlaces de las redes de investigación que tienen un alto valor estratégico. Sirven para revisar el avance de los proyectos, precisar las estrategias de investigación, intercambiar conocimiento relevante tanto de contenido como de gestión de la investigación, y planificar la asignación de recursos. Además, existe un eslabonamiento fuerte entre los proyectos de investigación: ciertos proyectos biotecnológicos producen resultados y procedimientos innovadoras que sirven de insumo para varios proyectos en varias empresas.

Las redes de investigación temática tienen un ente coordinador entrelazado tanto con la empresa como con las redes de investigación. A pesar de que la empresa es, finalmente, la que decide sobre las inversiones en investigación, la gestión del sistema de cooperación no deja de ser relativamente equilibrado y horizontal. Esto, porque los riesgos de la inversión son muy altos y la empresa, en principio, no puede pronosticar en su totalidad, si la inversión en una investigación tiene éxito. En muchos casos, el investigador individual (como agente) tiene mucho más conocimiento que la empresa (como principal). Por lo tanto, los actores de los grupos de investigación tienen un poder considerable en la toma de decisión sobre las inversiones de la empresa y el rumbo de innovación.

Gráfica 2.7
Centro y periferia

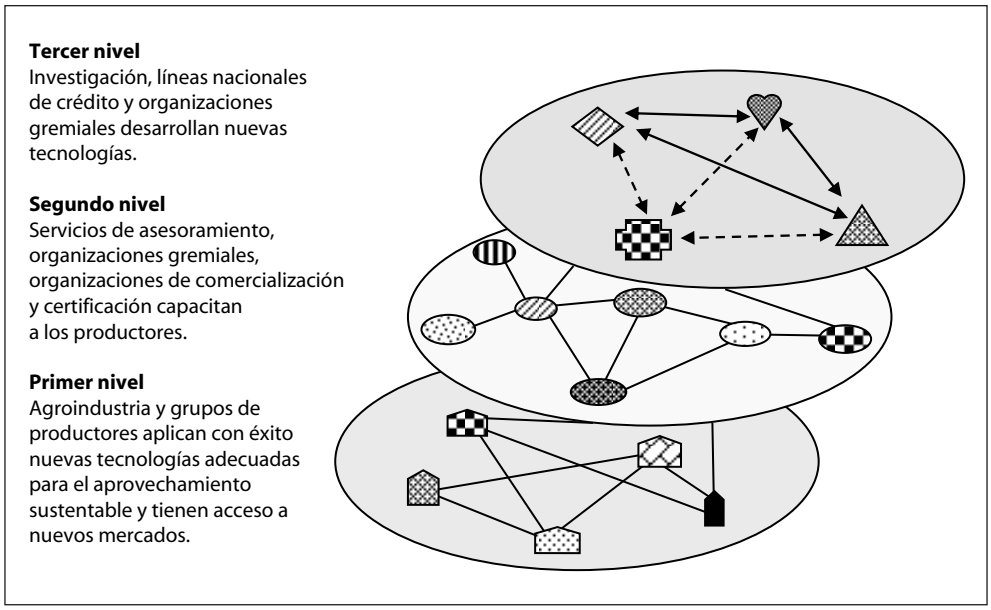


Los sistemas de cooperación en varios niveles

En este caso, la red tiene el propósito de desarrollar y difundir metodologías del uso sostenible de los recursos naturales (suelo, agua, bosques) y facilitar la adaptación al cambio climático bajo diferentes condiciones ecológicas. El sistema de cooperación está compuesto por tres subredes, en tres niveles diferentes. El nivel inferior está conformado por empresas agroindustriales, grupos de productores, cooperativas, empresas que suministran maquinaria e insumos. En este nivel, el objetivo es aplicar nuevas tecnologías adecuadas de aprovechamiento sustentable para mejorar la productividad y acceder a nuevos mercados.

En el nivel medio, están entrelazadas las organizaciones gremiales, los servicios estatales de asesoramiento, los bancos de fomento agropecuario, las organizaciones de comercialización y las organizaciones de certificación de productos. El objetivo en este nivel es capacitar a los actores del nivel inferior para que logren introducir nuevas tecnologías adecuadas y acceder a nuevos mercados más exigentes. En el tercer nivel, los institutos de investigación del Estado y de índole privada forman una red estratégica con las organizaciones gremiales nacionales y el ministerio rector, cuyo objetivo es desarrollar nuevas tecnologías adecuadas y rentables para el aprovechamiento sustentable.

Gráfica 2.8
Sistemas de cooperación interactuando entre varios niveles

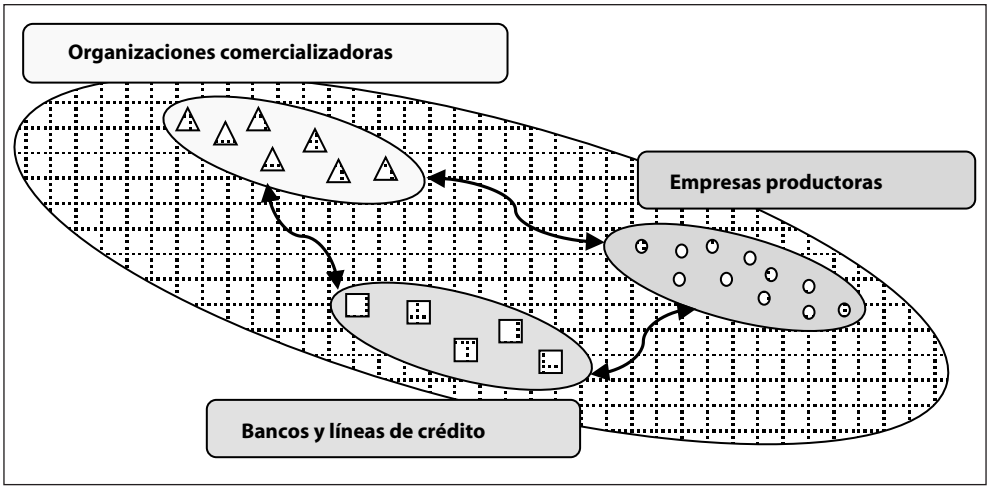


La integración vertical se fortalece a través de una planificación conjunta y por el hecho que algunos actores están presentes en los tres niveles, por ejemplo el instituto nacional de investigación estatal está en estrecho contacto con las organizaciones gremiales del nivel medio y ejecuta proyectos piloto con grupos de productores del primer nivel.

Sistemas y subsistemas

A menudo, los sistemas se dividen en subsistemas, por ejemplo, a partir de los factores de producción (acceso a capital, conocimiento, tecnología, sistemas de gestión) o cuando empresas similares del mismo ramo conforman un grupo. Esto tiene la ventaja que el conocimiento específico está a la mano para ser aprovechado, con el fin de desarrollar estrategias coherentes de cooperación. Por ejemplo, los bancos pueden crear líneas de crédito que toman en cuenta el contexto legal específico y los desafíos de las empresas.

Gráfica 2.9
Sistemas y subsistemas



Las redes fractales

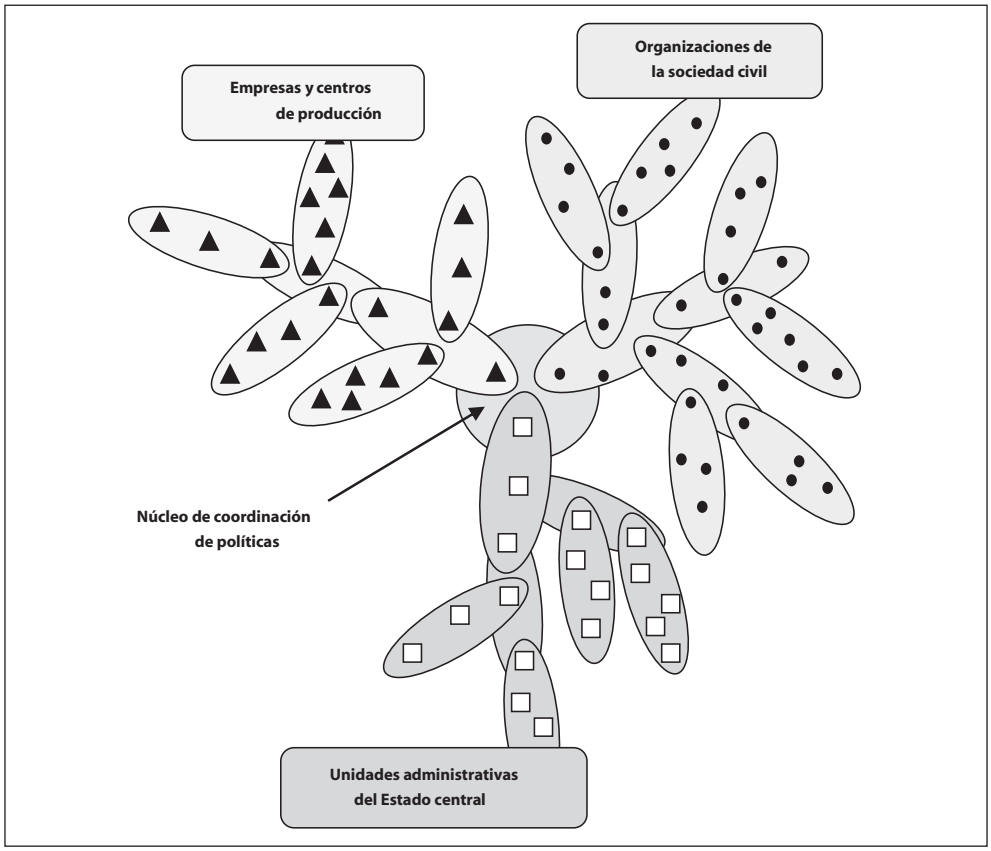
Una coliflor, las líneas costaneras y los cristales tienen en común que se trata de organizaciones con estructuras semejantes que se repiten, en el sentido planteado por Benoît Mandelbrot (1987). Su topología se compone de formas fractales que se repiten a diferentes escalas, bajo la lupa y el microscopio. Muchos sistemas de cooperación se construyen como fractales, porque de esta forma logran solucionar el problema interno de la comunicación, a través de la representación por la vía fractal. Esto es efectivo, por ejemplo, en los sistemas de cooperación que deben desarrollar coherencia entre diversos campos de cooperación.

Un ejemplo para una red por organización fractal es la búsqueda de un consenso sobre el régimen de arribo y partida de aviones en un aeropuerto. Se trata de cumplir con la normativa de seguridad y repartir las emisiones de ruido de forma justa (o aceptable) entre los municipios y la población cercana al aeropuerto. Los intereses económicos también juegan un papel, por ejemplo respecto al uso óptimo del aeropuerto en las noches o porque el nivel de emisiones tiene un efecto negativo sobre el valor de inmuebles en las zonas residenciales afectadas. Los grupos principales directamente interesados son, entre otros, grupos y asociaciones de la población, los sectores económicos, entidades públicas, los operadores del aeropuerto y las aerolíneas. A fin de estructurar el proceso de negociación con estos grupos interesados, se puede recurrir a un planteamiento fractal: en un primer paso, todos los actores logran un acuerdo sobre un catálogo de preguntas, a las cuales cada grupo de interés tiene que contestar. Segundo, cada grupo responde a las preguntas. Tercero, todos los actores reciben todas las

respuestas. Cuarto, todos los grupos de interés tienen la posibilidad de añadir nuevas preguntas y nombrar tres expertos externos que deberían ser escuchados. A continuación el proceso se repite hasta que se logra llegar a consensos parciales.

La gestión de una cuenca hidrográfica plantea tareas similares en cuanto al equilibrio equitativo de intereses y al desarrollo de consensos entre los usuarios del agua, el manejo forestal y el uso de los suelos agrícolas. Intervienen actores públicos y privados de varios niveles. En estos casos, los fractales sirven para visualizar topológicamente el eslabonamiento de las subredes conformadas por los diferentes grupos de interés.

Gráfica 2.10
Redes fractales

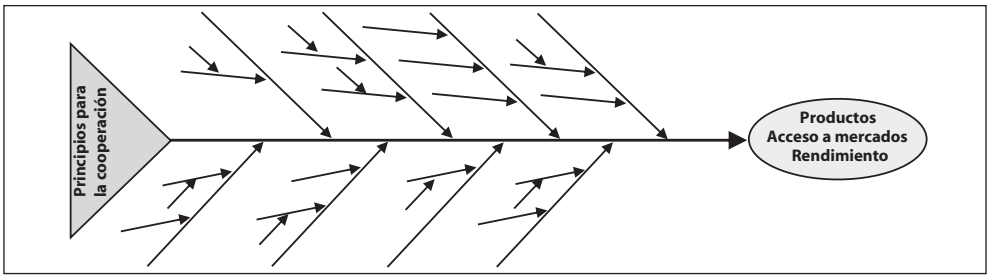


La red de valor agregado

La representación en forma de espina de pescado es especialmente apta, cuando el proceso de producción se reparte entre diferentes actores en cadenas de valor. Se

pueden visualizar las interfaces para discutir varios aspectos de tal red, por ejemplo el número de las interfaces, los estándares de calidad de los productos intermedios, y los lazos y la secuencia más adecuada de los actores. La imagen muestra además que una empresa de coordinación de una red colaborativa compuesta de múltiples proveedores no necesariamente tiene que ejecutar la mayoría de los procesos.

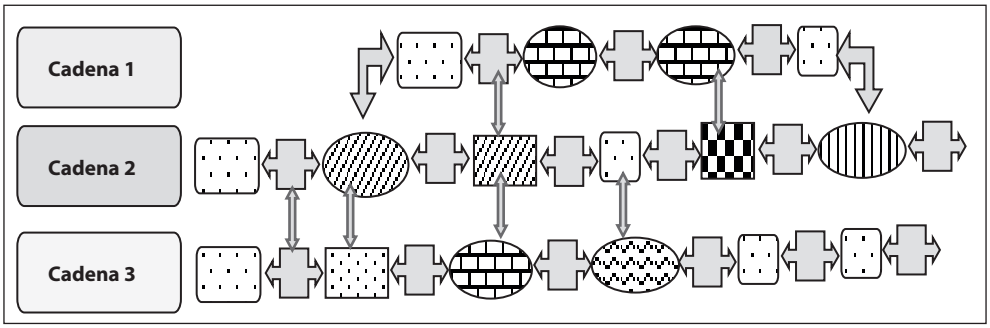
Gráfica 2.11
Red de valor agregado



Cadenas de valor agregado

Las cadenas de valor por lo general están compuestas de varios procesos entrelazadas entre sí, es decir, son redes. Los diferentes procesos pueden tener que ver, por ejemplo, con el desarrollo de tecnologías, con diversas líneas de productos o con los procesos de mercadeo. La visualización lineal tiene la ventaja de que se pueden designar exactamente los puntos de coordinación y las interfaces.

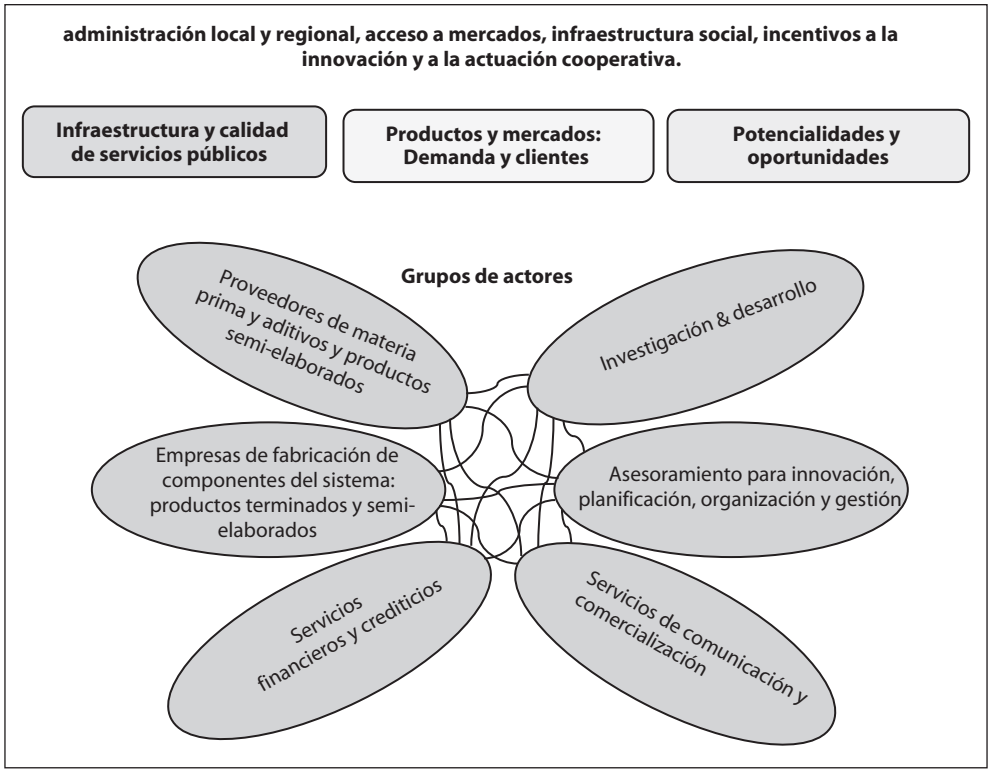
Gráfica 2.12
Cadenas de valor agregado



En el caso de un cúmulo de empresas de ramos relacionados (*clusters*) la visualización puede partir del panorama abierto de organizaciones. Una tal aglomeración surge cuando un número de actores públicos-privados ubicados en la cercanía coopera conti-

nuamente. Estas redes de agrupaciones regionales aparecen por razones económicas, a través del acoplamiento complementario entre productores, proveedores, institutos de investigación, empresas de servicios, bancos, operadores, comerciantes y otros actores relacionados que tienen una cierta cercanía geográfica-espacial. Las municipalidades y las entidades públicas regionales también forman parte, pues crean el marco de condiciones más o menos favorable. En una aglomeración todos los socios pueden sacar provecho de las sinergias resultantes de la cercanía espacial y la complementariedad de sus acciones.

Gráfica 2.13
Agrupaciones regionales



Las ventajas competitivas del *cluster* radican en la distribución largamente probada del trabajo entre diferentes actores en un espacio definido. Explican la existencia de regiones vecinas, una con mucha interacción y mayor desarrollo, otra con instituciones deficientes y pocas oportunidades. Es de interés de todos los involucrados que todo el *cluster* se mantenga con un perfil propio y siga creciendo. Esta postura se expresa, por ejemplo, en actividades que se realizan conjuntamente como ferias,

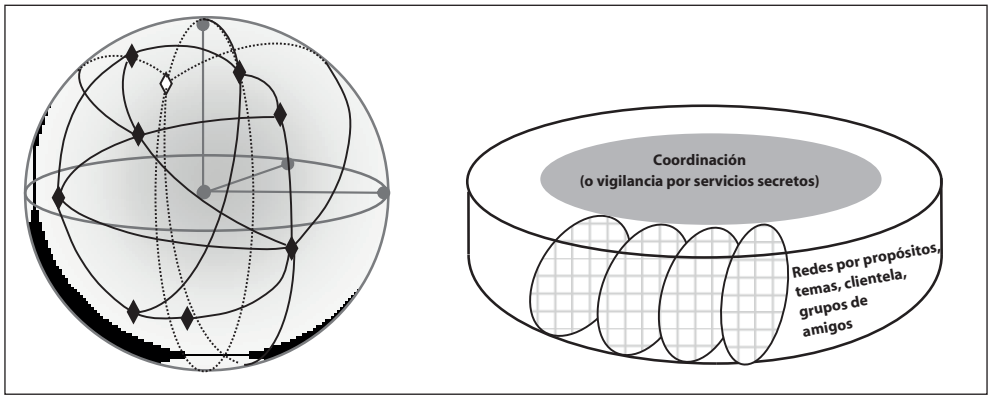
iniciativas para el mejoramiento de la infraestructura de transporte y educativa de la región, o a través de presentaciones conjuntas como región.

Topologías espaciales: esferas y anillos

Entre las topologías el globo juega un papel especial. Significa un espacio delimitado y la superficie de un globo tiene la particularidad que en principio todos los puntos tienen una posición igualitaria. Por consiguiente, una red en la superficie de un globo resalta el carácter policéntrico de las redes, es decir, cada uno de los puntos puede ocupar la posición del centro. El internet y las redes virtuales pueden plasmarse visualmente así. Sin embargo, el internet no debería engañarnos con falsas apariencias. El internet está administrado por grandes empresas que controlan y venden la capacidad de las líneas y los servidores, filtran y analizan los flujos de información, en el caso de las redes sociales para explotarla en el negocio creciente por internet que no es virtual, sino real. Además, los servicios secretos como la NSA (National Security Agency) de EUA y supuestamente otros servicios secretos están constantemente vigilando las interacciones y procesando enormes cantidades de datos con la finalidad oficial de protegernos de ataques terroristas, es decir: de los mismos grupos que se comunican con sus afiliados y simpatizantes a través de las redes virtuales. Sin embargo, la representación en forma de esfera ayuda en la discusión sobre la densidad, los flujos y los nudos de las redes.

A diferencia de los globos, los anillos tienen un centro definido y permiten visualizar las relaciones con redes temáticas o componentes de un sistema de cooperación, que aparecen en la gráfica como discos incorporados en los anillos. Tal anillo con sus discos (o globos) puede ser parte de otros anillos más grandes, es decir el anillo y las esferas son topologías fractales que se pueden repetir infinitamente.

Gráfica 2.13
Topologías espaciales: esferas y anillos



Observaciones sobre la economía política de los sistemas de cooperación

Hablando de la economía política requiere ampliar la óptica. Los sistemas de cooperación pueden ser entendidos como micro-sociedades con una economía, un gobierno y una sociedad civil, los tres vinculados por una gobernanza más o menos democrática. Esta analogía logra enseñar varias características de los sistemas de cooperación y nos lleva a las preguntas de la distribución del poder. Por consiguiente, vale hacer una visita breve a la economía política.

Para fortalecer la democracia y mitigar la desigualdad, acompañada por altos niveles de conflictividad, y para formar instituciones capaces y confiables, los países necesitan ampliar la democracia formal con la participación ciudadana. Por lo tanto, es imprescindible trabajar el tema de la gobernanza: ¿qué forma de gobernanza corresponde con la democracia participativa?, ¿hasta qué grado la sociedad civil tiene espacios para la participación efectiva en las reformas políticas? A esta pregunta se añade la pregunta de fondo de la economía política: ¿hasta qué grado las reformas políticas tienen efectos redistributivos y de inclusión social?

En general, la economía política[14] se ocupa de la distribución desigual de los derechos, recursos y el poder en la sociedad, compuesta de subsistemas como la economía, el sistema de la protección social, la cultura, la justicia y las instituciones políticas de representación. Estos subsistemas pueden obstaculizar o favorecer la distribución equitativa de los derechos, recursos y oportunidades. Al mismo tiempo, la economía política facilita la comprensión de los procesos que crean, sustentan y transforman las normas rectoras e instituciones que condicionan la distribución des-

14 Ya los antiguos griegos y romanos debatieron sobre la relación entre la concentración del poder político y la desigualdad económica. También los historiadores de la antigua China y los códices mayas y aztecas reflexionan sobre las instituciones y la gobernanza que deben fomentar la prosperidad de los pueblos. En su época, el filósofo chino Confucio, el griego Heródoto, el romano Tito Livio y el emperador Marco Aurelio, han dejado unas narrativas sumamente inteligentes sobre la economía política de sus sociedades. Otro ejemplo es el famoso informe oficial de Cayo Julio César sobre la guerra en Galia dirigido a sus superiores en Roma, reflexionando sobre las instituciones de los pueblos bárbaros. Entre las obras grandes sobre la gobernanza también se destaca el libro del canciller persa Nizam al-Mulk. En los tiempos modernos, los orígenes del concepto de economía política pueden encontrarse en las obras de Nicolás Maquiavelo (*El príncipe*), Jean-Jacques Rousseau (*Discurso sobre el origen de la desigualdad* y *Contrato social*), Thomas Hobbes (*Leviatán*), Adam Smith (*La riqueza de las naciones*), David Ricardo y Karl Max. En 1805, Thomas Malthus, un especialista del desarrollo demográfico, se convirtió en el primer profesor de economía política en Inglaterra al impartir clases en el Colegio de la Compañía de las Indias Orientales (*East India Company College*). Posteriormente, este concepto fue utilizado por Max Weber y por académicos tales como Albert O. Hirschman, Joseph E. Stiglitz, Douglass North y James Robinson. Disciplinas como la psicología o el derecho han incorporado la economía política a fin de estudiar en sus respectivas áreas las interacciones entre la esfera político-institucional y el desarrollo social.

igual de los recursos y del poder en la sociedad a lo largo del tiempo.[15] En esencia, la economía política ayuda a entender:

- La influencia de las relaciones de poder en el desarrollo económico e institucional
- Los mecanismos y recursos de poder que los diferentes grupos de actores tienen
- Las influencias sobre los procesos de toma de decisiones políticas
- Los efectos (re-)distributivos de las reformas políticas y del crecimiento económico
- La calidad del debate público que promueve u obstaculiza una reforma política
- Los sistemas de incentivos que empujan en las reformas
- Las estructuras institucionales y las reglas que determinan la interacción entre los diferentes actores tanto de la sociedad civil como del gobierno

La economía política hace entender mejor los orígenes de la desigualdad y los mecanismos institucionales para reforzarla o reducirla (ver North, 2002). Además, la casi ausencia del análisis de los posibles efectos de las reformas políticas en los diferentes grupos sociales es a menudo una de las principales causas de que ciertos programas de reformas resulten ser infructuosos o incluso contraproducentes. La mayoría de los análisis de economía política incluyen, en cierta medida, un examen de las condiciones estructurales, las instituciones, los actores involucrados en los procesos de reforma política y una estimación de los riesgos.[16]

1. Condiciones estructurales. Condiciones a largo plazo, como la situación geográfica, los recursos naturales, el desarrollo demográfico, la estructura de los sectores de la economía (acceso a materia prima, sector energético, agricultura, industria, servicios), los fundamentos de la estructura social (relaciones urbano-rural, género, edad, etnias), el acceso a mercados de bienes, servicios y conocimiento, los patrones culturales, las dependencias políticas y económicas a nivel regional y global, los líneas de conflictos a largo plazo.

2. Instituciones. Constitución y marco legal, normas y patrones informales, independencia de los poderes judiciales y legislativos, reglas sobre el proceso de la toma de decisiones, derechos de propiedad y funcionamiento de los mercados, concentración del poder y contrapesos, sistemas tributarios, mecanismos de planificación y pre-

15 Sin embargo, en el caso normal el Estado ya está cuando el ciudadano nace, lo registra y le atribuye números y denominaciones que facilitaran administrarlo. Además, el Estado con sus símbolos (la bandera, el himno, el honor de sus soldados, los monumentos) se impone al ciudadano y lo moldean (ver Scott 1990, 1998).

16 Existen varios instrumentos al respecto (ver ODI, 2011; World Bank, 2007; DFID, 2009).

supuestales, sistemas de protección social, formas institucionales de discriminación y exclusión de grupos sociales, mecanismos de transparencia y control de la administración pública, respeto a los contratos, acceso a servicios básicos y oportunidades, derechos de asociación, mecanismos de participación política, pluralismo de opiniones, independencia de los medios de comunicación.

3. Actores. Organizaciones, partidos, asociaciones, gremios sindicatos y grupos con sus intereses y recursos de poder, articulación entre los actores, mecanismos de participación en las organizaciones de la sociedad civil, intereses específicos en relación con los temas de reforma política, participación en los mecanismos de control, capacidad de cooperación con otro actores, capacidades de negociación, acceso a los medios de comunicación, perfil de interlocutores y representantes, impulsores y agentes de cambio.

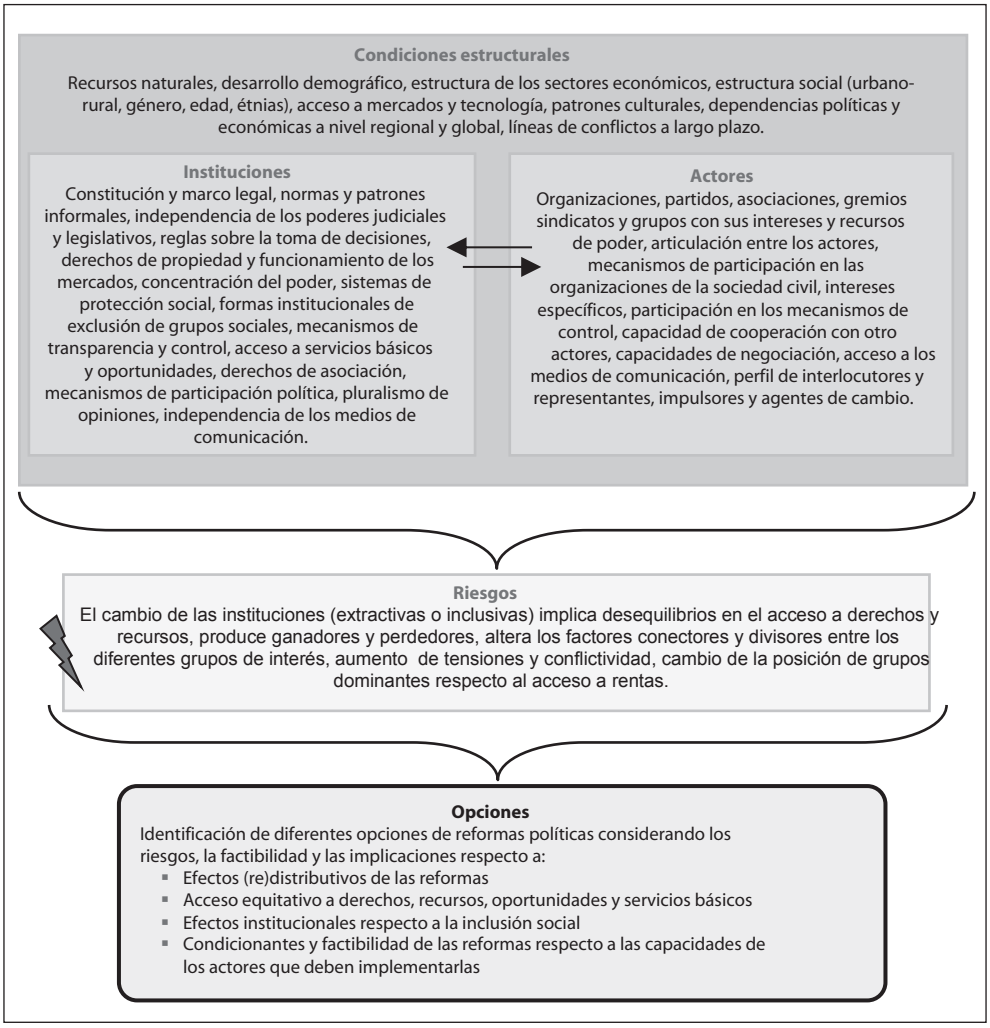
4. Riesgos. Cambio de las instituciones (extractivas o inclusivas) que implican desequilibrios en el acceso a derechos y recursos, ganadores y perdedores que alteran los factores conectores y divisores entre los diferentes grupos de interés, cambio de la posición de grupos dominantes respecto al acceso a rentas, falta de acceso a derechos de participación, discriminación y marginalización de grupos sociales, líneas de tensiones y conflictos, factores desencadenadores como la baja calidad de servicios y la falta de espacios de voz.

Tanto en las sociedades como en los sistemas de cooperación la gobernanza democrática o –aplicado a las redes– el acuerdo sólido sobre la conducción de la red es un desafío fundamental. La mirada a estos elementos de la economía política resulta fructífera, porque alimenta y hasta acelera los procesos de reformas políticos-institucionales y ayuda en la toma de decisiones sobre su direccionamiento hacia una democracia incluyente, dirigiendo la atención a la distribución del poder y al acceso a recursos. Se trata de construir nuevas instituciones y ampliar la participación ciudadana, en otras palabras: democratizar y profundizar la democracia formal. En muchos casos el Estado no ha logrado mediante sus políticas salvar las brechas de inequidad, inclusión, participación, transparencia, corrupción, derechos –factores gravitantes de una gobernanza democrática con calidad– pues los grupos dominantes no han permitido construir instituciones suficientemente inclusivas.

Debido al éxito moderado en lo que atañe al crecimiento económico y a la reducción de la pobreza y la desigualdad, el entusiasmo por las reformas ha mermado en los últimos años. En cambio, han surgido nuevas ideas con respecto al diseño y la conducción de las mismas reformas y un debate sobre el rumbo que deberían tomar estas reformas a fin de alcanzar la elusiva meta del crecimiento sostenible con equidad a la cual aspiran todas las sociedades latinoamericanas. Se ha incorporado una óptica desde la economía política abordando la pregunta institucional que ha sido

mucho menos estudiada que las políticas parciales sectoriales, pero resulta indispensable para comprender las opciones de desarrollo democrático e incluyente.[17]

Gráfica 2.14
Vista global de los elementos de la economía política



Las limitaciones en que se encuentra la gobernanza democrática en muchos países latinoamericanos pueden ser explicadas por una persistencia social y política de instituciones que tienden a excluir más que integrar, controladas por grupos dominantes

17 Ver BID (2006), Vallejos (*et al.*, 2012), ODI (2010), PNUD (2004).

con el fin de mantener altos grados de informalidad, exclusión, desigualdad, rentas a favor de redes clientelares, concesiones y contratos favorables, influencia en el sistema judicial, y corrupción. Estos déficits requieren un enfoque en los procesos mediante los cuales se construyen las instituciones y se debaten, aprueban e implementan las políticas. En estos procesos deben participar los diversos actores de la sociedad civil, que van desde los partidos hasta los votantes de pequeños pueblos rurales, desde personalidades influyentes como congresistas, jueces y empresarios hasta la vendedora informal en la esquina, desde las grandes empresas y gremios hasta las asociaciones sociales. Son las instituciones, incluyendo las actitudes ciudadanas y los modelos mentales que regulan y encauzan la compleja interacción entre los actores, en el marco de las costumbres políticas y aspectos idiosincrásicos de cada país. La institucionalidad de estas interacciones es el factor crucial que influye en la calidad de las reformas políticas.

Aplicando estas reflexiones de la economía política nos lleva automáticamente a la pregunta del rol de las instituciones en los procesos de reforma. Las instituciones en el sentido de leyes, normas y reglas parecen ser poco amoldables y trascienden las voluntades individuales; sin embargo, son sujeto a cambios impulsados por los mismos actores colectivos de la sociedad que aspiran a cambiar las reglas e inciden en la distribución del poder y de los recursos.

Vale profundizar unos aspectos de la reflexión sobre el rol de las instituciones tanto en las sociedades como a nivel micro de las redes de cooperación multi-actores. Se entiende como instituciones la totalidad de los mecanismos de orden político y social, incluyendo el derecho y las normas informales que se reflejan en los modelos mentales, las actitudes, costumbres y los comportamientos. La lógica de las instituciones se fundamenta en la hipótesis que la gobernanza con amplia participación ciudadana genera un crecimiento económico más equilibrado y mayor igualdad de oportunidades. Para tal fin y desde el punto de vista de la economía política, la sociedad debería derribar y sustituir las instituciones excluyentes para, en su lugar, construir un Estado con instituciones inclusivas que constituyen la base de la gobernanza democrática.

La historia no es destino. Creando un conjunto de instituciones inclusivas por lo general necesita tiempo y cambios multidimensionales (desde las leyes hasta los patrones culturales) que llevan paulatinamente a una sociedad más inclusiva.[18] Tal proceso debe contar imprescindiblemente con la participación de la sociedad civil.

18 La historia enseña que no todo cambio es evolutivo, muchas revoluciones derrumbaron las elites extractivas; aun así, las revoluciones no necesariamente llevan a sociedades más inclusivas. Los movimientos de la independencia de los países latinoamericanos y también las revoluciones de México en los 20 o Bolivia en los 50 solo lograron reemplazar los antiguos grupos dominantes por otros.

Gráfica 2.15
Instituciones extractivas e inclusivas

Institución	Esfera económica	Esfera política
Extractiva y excluyente	Falta de ley y orden público. Derechos de propiedad inseguros. Grupos dominantes y élite extractiva benefician del bien público a través de licencias y contratos. Sistema tributario regresivo. Barreras de entrada que previenen el funcionamiento de los mercados, creando un campo de juego desnivelado y manipulado. Persistencia de clientelas, monopolios y carteles. Altos riesgos para la inversión y la iniciativa propia.	Instituciones políticas que concentran el poder en manos de pocos, sin límites, pesos y contrapesos. Falta de garantías del Estado de derecho. Normas confusas, impunidad y arbitrariedad de la justicia. Estado carece del monopolio del uso de la fuerza. Fraude electoral y compra de votos. Miedo a la autoridad. Grupos poderosos controlan los medios de comunicación. Débil presencia de las organizaciones de la sociedad civil.
Inclusiva y participativa	Derechos de propiedad seguros, imperio de la ley. Orden y seguridad pública. Mercados transparentes. Estado facilita un marco favorable para la creación de empresas y organizaciones de la sociedad civil. Impuestos progresivos. Entrada libre y abierto para negocios nuevos. Respeto a los contratos. Acceso equitativo a derechos, recursos, servicios y oportunidades para la mayoría de los ciudadanos. Regulación y supervisión del mercado de trabajo. Mecanismos de protección social y laboral. Fomento de valores de rendimiento y mérito.	Instituciones políticas permiten amplia debate público y participación ciudadana. Pluralismo de organizaciones de la sociedad civil y partidos. Pesos y contrapesos entre Estado y sociedad civil. Capacidad de escucha del Estado. Administración pública efectiva. Cierto grado de centralismo para garantizar el monopolio de la fuerza. Instrumentos financieros de equilibrio regional. Administración pública sometida a mecanismos de transparencia y control. Rendición de cuentas, control. Garantías del Estado de derecho. Fomento de valores ciudadanos.

El llamado concepto del orden de acceso limitado o abierto (North *et al.*, 2010) es un complemento de la lógica de las instituciones extractivas e inclusivas. El concepto descansa en el hecho que cualquier sociedad genera un orden político, económico y social más o menos abierto y equitativo respecto al acceso a derechos, recursos y oportunidades. Cuando poderosas coaliciones monopolizan el acceso a los recursos y al derecho, a fin de apropiarse de rentas y beneficios, se habla de un orden de acceso limitado (*limited access order*). El carácter impredecible de este orden de acceso limitado, en ocasiones inundado de corrupción y violencia, afecta las bases de la convivencia en paz: la seguridad pública, la participación ciudadana y el uso reservado de la fuerza.

Un sistema social del tipo acceso abierto (*open access order*) crea condiciones favorables para las organizaciones de la sociedad civil y las articulaciones entre ellas. En tal entorno, los ciudadanos pueden calcular los riesgos, invierten a largo plazo, forman asociaciones y pueden esperar que la distribución de los recursos sea justa. En caso de conflicto, pueden exigir sus derechos y hacerlos valer.

Pero en la gran mayoría de los países del mundo persisten los déficits del orden de acceso limitado. Los grupos privilegiados y poderosos mantienen las llamadas instituciones extractivas (Acemoglu y Robinson, 2014) a costo de la mayoría de la población. Con el fin de sostener y defender su posición de poder, las élites económicas, políticas y religiosas construyen y controlan las instituciones de tal manera que les produzcan rentas exclusivas y logren mantener sus privilegios al restringir los derechos de la gran mayoría de la población. En conclusión, las instituciones extractivas benefician a los grupos dominantes y facilitan la concentración de la riqueza en pocas manos. La mayoría de la población queda excluida de la participación política y del control de los medios de comunicación. Las instituciones extractivas permiten a las coaliciones poderosas acceder a jugosas contrataciones con el Estado, controlar los monopolios económicos y aprovechar el uso discrecional de la violencia mediante el crimen organizado y sus relaciones con las fuerzas armadas la policía y el poder judicial. El favoritismo y nepotismo, la impunidad y arbitrariedad, la corrupción y la violencia oculta o abierta son omnipresentes[19].

19 Por lo general, la institucionalidad extractiva se mantiene en sectores y regiones controlados por grupos regionales dominantes, por ejemplo en la agroindustria o la minería. A menudo, la explotación agroindustrial (de caña, palma de aceite, entre otros) funciona como cartel que – gracias a su influencia en la política - logra definir las reglas institucionales a su favor y distorsionar los mercados a costo del consumidor. En la minería (por ejemplo de oro, esmeraldas o carbón), sea informal o bajo concesiones del Estado, la institucionalidad extractiva se refleja en la dominación territorial de los propietarios de las minas. En las regiones de explotación la ausencia notoria del Estado se convierte en complicidad con el poder territorial de los señores de las minas que tienen sus tentáculos hasta la alta esfera política y judicial. El modelo de negocio casi medieval se fundamenta (i) en la explotación extrema de los trabajadores mayormente temporales que en parte son menores de edad, privados de derechos laborales y del seguro social, (ii) en el control rígido de la política local, a menudo a través de la manipulación de las elecciones, y (iii) en el ejercicio directo de la violencia en complicidad con el crimen organizado. A pesar de la riqueza minera, la región como tal queda en la miseria. El poder del "patrón" se expresa perfectamente en sus vehículos blindados, acompañados de guardaespaldas armados. Estas milicias privadas no solo protegen al "patrón" y su familia, sino también vigilan el orden impuesto a la región, controlan el comercio local. Quien cuestiona la dominación del "patrón", se enfrenta a un ejército privado y arriesga fácilmente su vida. Intimidan y silencian a personas y grupos que levantan la voz para reclamar sus derechos. A menudo, por ejemplo en Colombia, los grupos territoriales dominantes amenazan los sindicalistas y periodistas, los expulsan o los matan (ver Cepeda y Giraldo, 2012).

Gráfica 2.16
Resumen de la economía política de las instituciones

Orden social	Fragilidad extendida	Evolución participativa
Característica de las instituciones	Extractiva Grupos privilegiados y poderosos mantienen y aprovechan las instituciones para preservar y aumentar su poder y sus rentas.	Inclusiva Las instituciones actúan legalmente en el interés de la la población. El bien público está respetado y protegido.
Acceso a derechos, recursos, oportunidades y servicios	Limitado Reclamar derechos significa un alto riesgo. El Estado y sus instituciones están capturados por grupos dominantes. Impunidad y corrupción generalizada en la administración pública, policía y justicia. El Estado no está blindado contra intereses particulares.	Equitativo Los ciudadanos reclaman sus derechos. División de los poderes legislativos, ejecutivos y judiciales. Derechos garantizados de asociación y participación política. El Estado transparente rinde cuentas. Pluralidad de los medios de comunicación. Acceso equitativo a derechos y servicios.
Concepto del ciudadano	Sujeto La ciudadanía como concepto no existe. El ciudadano no reclama sus derechos. Persiste un miedo a la autoridad y las medidas punitivas impredecibles. El Estado vigila y estorba a las organizaciones de la sociedad civil.	Ciudadanía La ciudadanía pide cumplimiento de las funciones del Estado y reclama sus derechos. Garantías de libre expresión y derechos de asociación. El ciudadano participa en la formulación de nuevas políticas e instituciones.
Bienes públicos	Interés particular Los grupos dominantes se apropian de los bienes públicos y se enriquecen a través de contratos, monopolios, licencias y concesiones de explotación. Programas deficientes de atención social.	Interés público Los bienes públicos están reconocidos y protegidos. La ciudadanía aprovecha los espacios públicos. La corrupción, los monopolios y el favoritismo son perseguidos y castigados. Programas efectivos de protección social.
Administración pública	Favores personales Relaciones personales importan más que méritos. Clientelismos, nepotismo. Normas confusas y contradictorias. Decisiones arbitrarias a favor de grupos influyentes y privilegiados. Persistencia del comportamiento autoritario, violencia oculta y abierta, amenazas y corrupción.	Efectividad de los servicios La burocracia actúa con transparencia y eficiencia. Servicios efectivos al ciudadano. Igualdad en la atención del ciudadano. Decisiones se fundamentan en la legislación transparente. Control independiente de la burocracia. Derecho de petición y apelación.
Control sobre el uso de la fuerza y ocurrencia de la violencia	Arbitrariedad Grupos dominantes usan medios violentos para preservar y ampliar sus privilegios y seguir beneficiando las instituciones extractivas. Tasas altas de homicidios, amenazas y extorciones vinculados con milicias privados y el crimen organizado. Influencia en la justicia, el ejército y la policía. Impunidad y fraude electoral. Manipulación de los medios de comunicación.	Pesos y contrapesos Monopolio del Estado del empleo de la fuerza judicial y policial bajo los principios del Estado de derecho. Proporcionalidad en el uso de la fuerza y prevención de la violencia. Protección de la seguridad pública y de los derechos humanos. Reconocimiento de la diversidad cultural y de diferentes intereses. Facilitación de procesos de resolución de conflictos.

A diferencia, las instituciones inclusivas de un orden social abierto permiten participar en el proceso democrático y facilitan el acceso equitativo a derechos, recursos y oportunidades. Los ciudadanos participan en la toma de decisiones y reclaman sus derechos, por ejemplo en cuanto a la prestación de servicios básicos en salud y educación. Una sociedad con instituciones inclusivas vincula el monopolio del Estado respecto al uso de la fuerza con restricciones legales firmes y transparentes. Las instituciones inclusivas extienden constantemente el acceso a bienes públicos, servicios y oportunidades a la ciudadanía. Todos los ciudadanos pueden formar organizaciones económicas, políticas, sociales o religiosas de diferentes funciones. La siguiente matriz presenta un resumen de la economía política-institucional que impide o favorece la gobernanza democrática.

En conclusión, la prosperidad económica y la ausencia de violencia solo se sostienen donde las instituciones políticas y económicas son inclusivas (North *et al.*, 2009). La gobernanza democrática con amplia participación ciudadana es el mecanismo evolutivo para lograr la transformación de las instituciones extractivas hacia las instituciones inclusivas.

Concluyendo con la economía política y volviendo a los sistemas de cooperación, en la micro-sociedad de una red de actores, ellos mismos formulan una demanda respecto a la gobernanza, resumida en algunos principios básicos: transparencia y participación en los procesos de decisión, mutuo reconocimiento de la diversidad de los actores, generación de in clima favorable a la cooperación, repartición justa de costos y beneficios, y estar obligados a rendir cuentas en el caso de coproducciones (ver BM, 2002). Los actores son al mismo tiempo algo así como la sociedad civil organizada que exige de los políticos que hagan buena política. La capacidad a la auto-organización hace que los actores de la red se conviertan en los políticos que acuerdan las normas en la red y gestionan y controlan las actuaciones colectivas.

En analogía a un modelo político-económico general (ver Pavletic, 2010), los actores de un sistema de cooperación enfrentan cuatro retos para reducir la falta de certeza sobre los resultados del proceso de cooperación:

- Negociar y acordar reglas transparentes, útiles y efectivas que simplifiquen las actuaciones en la red y garanticen la equidad, a pesar de la diversidad de los actores.
- Diseñar las relaciones de confianza entre los actores, a fin de bajar costos de transacción, fortalecer la vista hacia los objetivos compartidos y asegurar la repartición justa de la renta de cooperación, de acuerdo con la contribución individual.
- Establecer mecanismos de coordinación que sean efectivos y que obligatoriamente deban rendir cuentas a los actores de la red, especialmente en lo

referente a fijar claramente tareas, criterios transparentes de éxito y evaluaciones periódicas de los resultados.

- Diseñar procesos participativos de decisión, valorando la diversidad de los actores involucrados para que los actores puedan evaluar y seleccionar la opción más oportuna entre las diferentes opciones de cooperación.

Como las organizaciones de la sociedad civil, los actores de la red articulan su demanda, interpretando las tendencias de su entorno y evaluando las opciones del futuro. Por ejemplo, encuentran que su competitividad internacional se reduce, si no cooperan en algunos temas con sus competidores, por ejemplo en la investigación o el mercadeo. Solamente si aprovechan las ventajas de la cooperación horizontal logran superar ciertos obstáculos y seguir siendo competitivos. Esto significa que el asunto de la cooperación horizontal no es cuestión de principios o de actitudes. Más bien se trata de encontrar y aprovechar la mejor combinación posible entre las alternativas de organización.

La demanda se nota también en los temores que algunos actores expresan. Temen, por ejemplo, que el trabajo de coordinación y comunicación, necesario entre varios involucrados, sea excesivo y costoso. O consideran que se encuentran en desventaja con respecto a actores más influyentes. También creen que es difícil construir confianza con los futuros aliados de la red y piensan que la formación del sistema de cooperación va demasiado rápido o va demasiado lento.

Son los mismos actores involucrados que contestan a estas dudas, desarrollando el diseño de la red. En este sentido, el sistema de cooperación siempre está absorbiendo una gran parte de la incertidumbre que está omnipresente para un actor individual y aislado. Los elementos de diseño (propósito, procesos, relaciones, coordinación) generan una geometría variable de muchas opciones. Durante la fase de construcción, a menudo la demanda se limita a unos pocos valores fundamentales y reglas. En el transcurso de la cooperación, los actores desarrollarán otras demandas y ofertas para desarrollar y gestionar la red. Es decir, construyen sobre la base de un monitoreo continuo de lo que ya existe.

Una demanda puede ser, por ejemplo, poner a discusión las condiciones estructurales en las cuales los actores normalmente no pueden ejercer gran influencia. Podría ser útil, para ello, plantearse el concepto de análisis del marco, según Erving Goffman (1980). En esta lectura, para los actores de la red, las condiciones estructurales son una ayuda de interpretación que les permite interpretar hechos críticos y discursos. Para comprender mejor los modelos mentales y la cultura interna del sistema de cooperación, relatar cuentos (*story telling*) ha sido un abordaje efectivo. Las narrativas son el reflejo de los modelos mentales vigentes. Cada uno de los actores relata un cuento sobre las relaciones internas y las condiciones estructurales externas. Se preguntará ¿cómo influyen las condiciones estructurales en nuestras relaciones?

De esta forma no solo se evidencian las características de las relaciones internas, sino también se puede explorar unos aspectos bien específicos de las condiciones estructurales. Para expresarlo de otra manera, se los mundos paralelos se vuelven palpables en las narrativas de los actores.

Siguiendo la discusión sobre gestión y control en la economía política, en las redes se pueden diferenciar al menos cuatro campos diferentes para la conducción. El desafío consta en reducir y domar las contingencias (el número de opciones de acción) con la menor cantidad posible de reglas.

1. Intercambio de información y conocimiento. Los actores aseguran que todos los actores tengan el mismo acceso a la información. Los medios y las vías de comunicación apuntarán hacia este fin. El intercambio de conocimiento será organizado de manera adecuada para cumplirlo, por ejemplo a través de la formación de comunidades de prácticas. Periódicamente se pone a discusión la agenda temática de la red (ver Stiglitz, 1985: 21).

2. Organización de la participación. La red regula la inclusión de sus actores en grupos de proyecto, co-producciones y participación en la toma de decisión. La participación produce cohesión, pues construye capital social y fortalece la confianza. Así mismo aumenta la efectividad y otorga legitimidad a las decisiones. Por razones de eficiencia, se plantea entonces la pregunta: ¿cómo se pueden combinar de la mejor forma posible las diversas formas de participación (información, consulta, etc.) con la representación de diferentes grupos de actores?

3. Distribución de costos y beneficios. Desde la perspectiva de la economía institucional es normal que los actores tengan temores dentro de una cooperación poco regulada, de que vayan a ser explotados (ver Scott, 1985) o que la renta de cooperación vaya a ser repartido injustamente, detrás de su espalda. Ven el peligro que ciertos involucrados saquen provecho de la red, aportando mucho menos que los demás (el denominado parasitismo). El coste propio, especialmente los costes de las transacciones causadas por la membrecía, se comparan con el beneficio y también con los costes de transacción que probablemente tengan los demás por su membrecía (Coase, 1960). Estos cálculos no deben ser interpretados como un retroceso al mundo de la competencia. Son expresión de la necesidad moral de formar relaciones justas y de la demanda de una normativa transparente.

4. Confianza. Según Niklas Luhmann (2000: 27), la confianza es una inversión de alto riesgo. Es fiable aquel que es predecible, calculable. Como esto se fundamenta en apreciaciones subjetivas, en empatía e intuición, la confianza y la desconfianza siempre están presentes. Uno se gana la confianza lentamente pero puede perderla rápidamente y quedará solo la desconfianza. Un mínimo de confianza entre los actores es una condición obligatoria para que las interacciones sean efectivas. Reduce los costos de transacción, sustituyendo el tiempo y los costos para planificar en detalle y

definir todo por escrito. La creciente demanda de confianza es un indicio de que bajo la superficie prevalece la desconfianza. Las medidas para fomentar la confianza puede abarcar los siguiente: facilitar e intensificar los contactos cara a cara (*face-to-face meetings*), orientación explícita en valores formulados conjuntamente por los actores, clarificación de expectativas, márgenes definidas de flexibilidad, reglas explícitas, reflexión conjunta sobre los patrones de conducta y la cultura interna del sistema de cooperación.

Estas cuatro dimensiones para la conducción de redes quedarían incompletas sin mencionar la propagación de las redes sociales y sus efectos culturales. Desde el punto de vista de la economía política, en el último tiempo, la proliferación de estas redes ha generado una dura crítica de los efectos que ejercen sobre los patrones sociales. La crítica parte de la observación de que el denominado capitalismo de redes confronta a los individuos con la expectativa de presentarse como sujetos felices, perfectos, alegres, moldeables, oportunistas y sobre todo flexibles, siempre dispuestos a adaptarse y acomodarse (ver Sennett, 1998). Esta plasticidad reemplaza a lo que en el pasado se denominaba individualidad y autenticidad. Las personas no solo imitan el mundo del consumo y de la publicidad, más bien se convierten en copias reales de los imaginarios difundidos por los medios de comunicación. En efecto, fortalecen estereotipos, prejuicios, resentimientos y hasta agresión.

Las personas tratan de imitar y simular lo que los medios electrónicos les exigen: ser una persona aplicable en todas partes, elástico, manejable, dócil y pseudo-creativo. Lo que cuenta es el momento y sobretodo la capacidad de consumo. A la superficie cambian constantemente los códigos que se imponen al ser flexible y actualizado: el vocabulario y el lenguaje, las expresiones emocionales, los gestos de moda, las normas de la auto-presentación. Las redes producen un entusiasmo artificial con la ilusión de diseñar su propia persona en la pantalla. El propósito oculto de los propietarios de las plataformas queda igual: aprovechar la información de los usuarios para la publicidad global. En consecuencia, a menudo las personas moldeables y flexibles no logran diferenciar entre la esfera privada y pública y se mezclan los diferentes roles profesionales y privados. En consecuencia, se expone y se vende fácilmente la intimidad. La moda se vuelve en una máquina acelerada que replica los artefactos de mundos dispersos como el cine y la farándula, el deporte y la ciencia ficción, entre otros. Lo que sí impulsa constantemente en estos procesos es el deseo por la atención y la admiración de los demás, incluso con un exhibicionismo exaltado, a fin de poder exponer su capacidad de consumismo, sea tan solo por un momento. Está disposición hace que el trabajo se convierta en un acto episódico, reducido a la generación del dinero que se necesita para el consumo y para copiar los modelos virtuales de vida en los medios. La velocidad de los cambios de estos modelos borra la realidad (ver Virilio, 1991, 2012). Todo que necesita tiempo para madurar, que

surge y crece lentamente pierde valor y significado: La edad, las relaciones humanas, la historia, la experiencia, la inteligencia emocional, la alegría y tristeza, la cultura. Ya no hay tiempo y paciencia para construir relaciones profundas. Todas las relaciones están sometidas al dictamen de utilidad. En consecuencia resulta cada vez más difícil diferenciar entre una motivación que es instrumentalizada y una altruista.

Sabemos que las redes sociales y los servicios de buscadores del internet realizan experimentos sociales desde hace tiempo. Tal vez no haya otras empresas en la historia con tanto poder para influir en lo que pensamos y sentimos como las empresas atrás de las redes sociales. Sus abundantes ingresos dependen de la publicidad basada en los datos prestados por los mismos usuarios, aunque el usuario está pensando que solo está utilizando una plataforma para presentarse feliz y alegre y comunicarse con sus amigos que, en realidad, son sus competidores en la carrera hacia la aparente felicidad. Estas plataformas recopilan, almacenan, procesan y analizan grandes cantidades de datos de millones de usuarios que se conectan cada día. Las personas entregan inconscientemente la información que se necesita para enfocar la publicidad en grupos con ciertas características de consumo. El usuario presta información a cambio de ser manipulado. Más allá del uso publicitario, lo que estas empresas hacen con toda información es en gran parte desconocido.

En 2012 una red social demostró que puede aumentar la participación de un grupo específico de votantes en una elección. En 2014 la red social más grande con 1.400 millones de usuarios condujo experimentos para manipular el estado de ánimo y las emociones de los usuarios con el fin particular de mantenerlos el mayor tiempo posible en el sitio. Con este experimento, el proveedor del sitio ya ha revelado el poder de moldear el comportamiento de millones de usuarios ingenuos. También ha demostrado que logran alterar el estado emocional de sus usuarios y motivarlos a publicar contenido sobre ciertos temas y además más positivo o más negativo. Con este estudio la empresa buscaba una respuesta a la vieja queja de algunos usuarios: entrar al sitio y ver todas esas cosas maravillosas que otros están haciendo y la constante felicidad y alegría de la gente lleva a que uno se sienta mal sobre su propia vida. Es decir, la imagen engañosa virtual de la vida se ha vuelto más influyente que la realidad. En fin, las redes sociales están generando una dependencia del mundo virtual. La ansiedad por ser reconocido y existir, la poca atención que una persona pueda despertar con se presencia virtual está explotada por algún fin oculto o económico.

Desde la perspectiva de la economía política se discute también el riesgo de la creciente dispersión de la responsabilidad, como consecuencia del capitalismo de redes. En casos extremos, los sistemas de cooperación sirven para esconder la responsabilidad, por ejemplo para las condiciones laborales o para la contaminación ambiental o para la salud de los consumidores. ¿Cuán responsable es un productor global de gaseosas, cuya bebida contiene más del 30% de azúcar, del aumento mun-

dial de la diabetes en niños? Siguiendo el principio aceptado por muchas empresas de asumir una mayor responsabilidad, el productor de gaseosas debería remediar el daño ocasionado al bien público salud y debería dejar de reducir la esperanza de vida de sus clientes a futuro.

En la misma dirección apuntan las siguientes preguntas: ¿qué responsabilidad tiene una marca de zapatos por las condiciones de trabajo en las empresas proveedoras, asentadas en otro continente?, ¿quién asume la responsabilidad por los accidentes ocasionados en un sistema altamente complejo como la explotación petrolera en alta mar?, ¿hasta dónde llega la responsabilidad de los fabricantes de computadores y celulares, en cuanto a la eliminación de los aparatos que contienen sustancias altamente tóxicas de metales pesados?, ¿cuál es la responsabilidad de los fabricantes cuando los aparatos son deshuesados por hábiles comerciantes?, ¿quién paga el costoso transporte eco-compatible y la eliminación técnicamente compleja de los desechos electrónicos?, ¿qué responsabilidad tienen las empresas de minería más allá de las condiciones de trabajo en las minas?

Cuando el sector público está incluido en un sistema de cooperación, surgen similares preguntas sobre la dispersión de la responsabilidad. La construcción de sistemas de cooperación puede servir, ante todo, para ocultar la corrupción, es decir, la apropiación privada de bienes públicos. Existen prácticas, por ejemplo en el manejo de fondos de inversión o en la contratación de obras públicas, que permiten a los autores escapar de cualquier acusación. Incluso en aquellos casos, en los que es posible asignar responsabilidades, el Estado muchas veces no logra perseguir y castigar a los culpables, parcialmente debido por su propia incapacidad administrativa y judicial. Tanto más difícil es la lucha en contra la corrupción cuando no se puede determinar los responsables.

Capítulo tres
Los cinco factores de éxito: una visión general

Haz todo tan simple como sea posible, pero no más simple.
Albert Einstein

Un concepto sistémico de gestión

Hay que plantearle una pregunta al ojo, para que el ojo mire. Esto rige sobre todo para los sistemas de cooperación que en ocasiones son difusas y sus límites permeables. La diversidad y la complejidad fácilmente inducen a la afirmación resignada de que no hay modo de manejarlos. A menudo, el temor de perder el control lleva a que los sistemas de cooperación terminen cubiertos por un tejido de reglas que obstaculizan su desarrollo. Por lo tanto, tratamos de reducir la complejidad y planteamos enfocar solamente cinco temas que con base a evidencias han demostrado ser importantes.

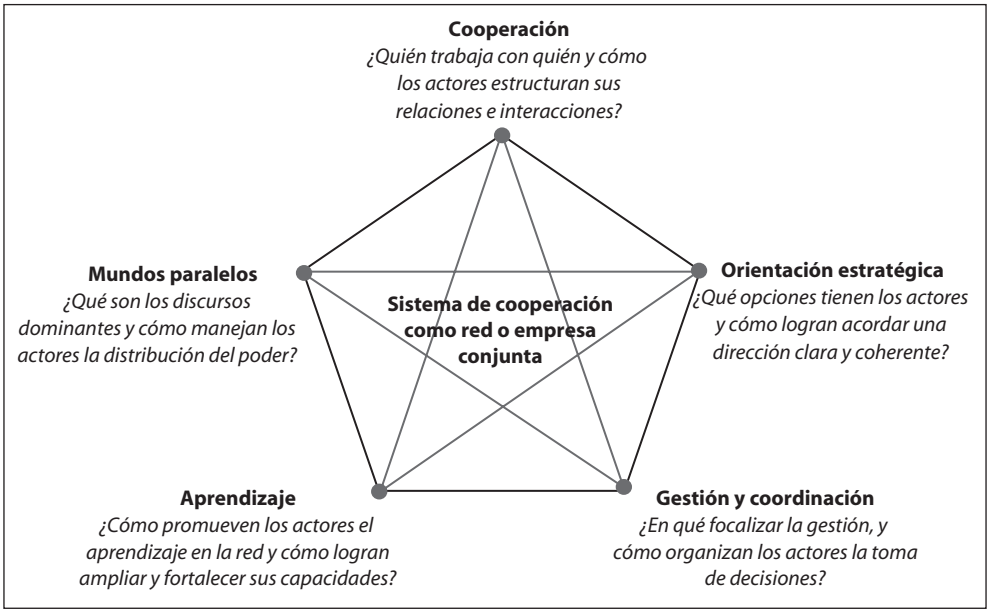
Cada uno de estos factores de éxito es complementado con instrumentos aplicables a la práctica. Estos instrumentos sirven para diseñar un sistema de cooperación como una estructura horizontal, compuesto por diversos actores que deciden por sí mismos cuál será la composición y cuál la evolución del sistema. Como ya mencionado, la gestión se fundamenta en la comunicación e interacción de los actores que construyen su propia realidad (ver Rosen, 1984). El sistema de cooperación no es dirigido, es conducido y gestionado conjuntamente por los actores. Por tanto, los factores de éxito no son una receta, son una invitación a reflexionar sobre estos factores dentro de un sistema de cooperación.

El concepto de los cinco factores de éxito no contiene un procedimiento rígido, paso a paso, de forma mecánica. Sobre la base de preguntas que surgen en diversos momentos, los actores deciden sobre qué factor quieren trabajar con mayor profundidad. Por tanto, cada factor del éxito es una puerta de entrada y conduce hacia los otros cuatro factores. Los actores involucrados en un sistema de cooperación deciden el camino. Las preguntas sobre la gestión adecuada y sobre la concentración en unos pocos procesos centrales conducen necesariamente también a plantearse la orientación estratégica y las formas de cooperación.

En otras palabras: los usuarios del concepto se ocuparán con diferente intensidad de uno u otro factor de éxito, dependiendo de la situación y de las necesidades; decidirán por sí mismos, si quieren trabajar con uno u otro instrumento entre los ofrecidos; elegirán otro factor de éxito, si notan que las cosas andan mal.

Podemos entender el pentágono como un tablero de control con cinco instrumentos de navegación que durante el vuelo periódicamente sirven para anticipar y evitar perturbaciones.

Gráfica 3.1
Los cinco factores de éxito



¿Hacia dónde miran los cinco factores de éxito?

El factor de éxito *Cooperación* plantea la pregunta sobre los actores en el sistema de cooperación, sus intereses y sus interacciones. En primer lugar, los actores además deben llegar a acuerdos sobre los temas y el alcance de la participación. Segundo, para complementarse de forma óptima, es necesario construir confianza y creer en la competencia del otro.

El factor de éxito *Orientación estratégica* ofrece conceptos y herramientas sobre el proceso de negociación de la orientación del sistema de cooperación, tomando en cuenta la diversidad de los actores.

El factor de éxito *Gestión y coordinación* da indicios sobre cómo encontrar el delicado equilibrio entre auto-organización y estructuración del sistema de cooperación con principios y reglas previamente acordados. En todo caso, se deberá enfocar la gestión en unos pocos procesos centrales y revisarlos periódicamente. El factor

también trata el tema delicado de la coordinación en un sistema horizontal, en lo cual hay que evitar la concentración del poder en pocas manos.

El factor de éxito *Aprendizaje* se enfoca en la calidad sistémica de la red, en el sentido de la auto-reflexión. La capacidad de aprendizaje es el fundamento para el diseño continuo del sistema de cooperación y, además, es un motor importante para la innovación.

Por fin, el factor de éxito *Mundos paralelos* echa un vistazo a la cultura de la red. Indica que los sistemas de cooperación no son en ningún momento espacios solamente armónicos. La diversidad de intereses y la negociación son un gran reto para los actores, ya que la competencia y la envidia siempre están latentes. La tácita posibilidad de superar al otro o de dañarle está presente en cada red. La cooperación horizontal puede convertirse fácilmente en un espacio de luchas cargado de animosidades y resentimientos. Con una mirada etnográfica que cuestiona la propia percepción, se trata de revisar los modelos mentales de los mundos paralelos de juegos de poder (ver Moravia, 1989).

El concepto de los cinco factores de éxito presta atención al sistema de relaciones entre los actores y a su habilidad para auto-observarse y auto-organizarse. A nivel de concepto, los cinco factores de éxito están interconectados entre sí. Conforman un sistema[20] de enfoques con preguntas guías, sobre las cuales trabajan los actores, dependiendo de las necesidades y requerimientos, a diverso nivel de profundidad.[21] La interrelación sistémica de los cinco factores también se expresa en las siguientes características:

- En todos los factores de éxito, la mirada se dirige hacia las relaciones interdependientes y las formas de cooperación complementaria.
- La diversidad de los actores respecto a intereses, orientaciones culturales, habilidades y conocimientos no es un obstáculo, sino un recurso para un sistema de cooperación.[22]
- Los instrumentos promueven la comprensión sistémica de la interrelación entre actores y la toma de decisiones, entre objetivos y procesos, entre recursos e impactos.

20 Una observación marginal sobre la armonía entre los cinco factores de éxito: las diagonales del pentágono forman una estrella y al interior aparece otro pentágono. Este "autorretrato" fraccional y el hecho de que los lados del pentágono y la diagonal estén en una relación de proporción áurea simbolizan el equilibrio entre los factores de éxito.

21 A fin de visualizar y percibir las relaciones entre los factores de éxito, ha sido especialmente efectivo ejecutar las denominadas ubicaciones en el espacio. Similares representaciones con imágenes, música, metáforas son muy efectivas para introducir los cinco factores de éxito.

22 A diferencia de la simple tolerancia que implica una dimensión vertical, el reconocimiento en igualdad de condiciones exige asumir la perspectiva y desarrollar empatía (ver Reemtsma, 2009).

- Las ambivalencias de la cooperación horizontal se ponen en evidencia: los constructos sociales individuales y colectivos, los discursos explícitos, la repartición del poder, la inseguridad, y el retroceso de volver a pensar en términos de competencia forman parte de la cotidianidad social en los sistemas de cooperación.
- La lógica sistémica de intervención, según la cual una intervención crea una nueva situación para la subsiguiente intervención, es parte de la reflexión sobre los instrumentos.

Trabajar con los cinco factores de éxito probablemente conduce a un cambio de cultura en un sistema de cooperación. Se fortalecen las relaciones y la auto-reflexión. La comprensión del comportamiento del sistema se vuelve más fácil, y por consiguiente la construcción de la confianza se asume con más consciencia. También se refuerza la capacidad de escuchar matices y de leer entre líneas. A más del enfoque sistemático, la utilización de los instrumentos exige una buena porción de apertura, flexibilidad y disposición de aprender. Uno se cuestiona los propios valores y los supuestos tácitos, uno aprende a tolerar la ambivalencia de diversas perspectivas y verá de forma realista la propia capacidad de cooperación. Son las mismas personas, las que logran este cambio cultural, por el hecho de diseñar activamente, por sí mismas, sus sistemas de cooperación y sus redes.

El concepto de los cinco factores de éxito reduce la complejidad y favorece en cambio la comunicación y la claridad. Cuando se trabaja con los factores de éxito, la complejidad vuelve a ser evidente por la vía de las múltiples percepciones y opiniones del sistema de cooperación (ver Baecker, 1994, 2003). El concepto de gestión que aquí se propone, es discursivo: exige el diálogo de los actores sobre los cinco temas y con ello el reconocimiento de que una pregunta siempre obtendrá más de una sola respuesta. Persisten entonces incertidumbres y ambivalencias que son típicas para los sistemas de cooperación. Su base relacional hace que los patrones emocionales ocupan un espacio importante.

Sobre el uso de los instrumentos

A cada factor del éxito están asignados instrumentos seleccionados que apoyan el trabajo sobre el tema. Los instrumentos han demostrado su utilidad en la práctica, pero deben ser adaptados al contexto. Tampoco sirven cuando uno los aplica mecánicamente. Al contrario, deben ser adaptados en cada caso a la situación y a los actores involucrados. La selección de instrumentos presentada en la Parte Dos estuvo guiada por las siguientes reflexiones:

- **Facilidad de uso.** Los instrumentos son razonables y comprensibles. Promueven el diálogo estructurado sobre la concepción y el desarrollo de un sistema de cooperación a lo largo de los cinco factores de éxito.
- **Orientación a la acción.** Los instrumentos nacieron en la práctica y fueron probados en diversos contextos. También se pueden utilizar solamente partes de los instrumentos.
- **Económico.** La aplicación no implica mayores recursos. Los instrumentos pueden incluirse dentro de las sesiones normales de coordinación.
- **Flexibilidad.** Dependiendo del contexto, se pueden adaptar y modificar los instrumentos.

Los instrumentos llaman la atención sobre aspectos específicos de un factor de éxito y facilitan el diálogo estructurado entre los actores involucrados. Pero no deben llevar tampoco a una mirada de túnel. Habrá que probarlos, adaptarlos, recortarlos y también dejarlos de lado. Son comparables con instrumentos ópticos que observan de cerca aspectos y asuntos específicos de un sistema de cooperación. Cada instrumento tiene sus límites. Ninguno permite visibilizar todo. Cada instrumento tiene su punto ciego y debe aplicarse como complemento.

A primera vista, algunos instrumentos pueden incluso parecer simples. Esta apariencia engaña, pues se vuelven complejos cuando los usuarios enriquecen los instrumentos con sus propias percepciones e ideas. No podemos simplificar la complejidad, pero sí se puede estructurar la comunicación sobre la complejidad. Eso es lo que hacen los instrumentos, cuando alumbran un aspecto y permiten trabajarlo.

Dependiendo del contexto y del planteamiento, los instrumentos pueden adaptarse y combinarse, ya sea como herramienta individual o en el marco de un taller con los actores de un sistema de cooperación. Algunos de los instrumentos también son adecuados para trabajar en grupos grandes (*open spaces*). En muchos casos, los instrumentos presentados también se pueden utilizar solo en parte, o tomar ciertos pasos de los mismos. Los instrumentos además incentivan a desarrollar instrumentos propios. El camino, o más bien, la secuencia de los instrumentos son definidos por el mismo usuario. En este sentido, los instrumentos son los elementos de una sintaxis. La formación de las frases depende del usuario.

Para el manejo de los instrumentos se ha comprobado que hay algunas prácticas especialmente útiles y las resumimos en pocos puntos:

- **Orientación a la práctica.** Se trata de empezar el trabajo con los actores, a partir de las preguntas que ellos formulan. El provecho de los instrumentos se puede visualizar mejor con experiencias surgidas de la práctica.
- **Uso de material de visualización.** El uso efectivo de los instrumentos requiere preparación y, de ser el caso, el empleo profesional de material para la

visualización, entre otros: pizarras y material metaplan con tarjetas y marcadores. Estas herramientas son importantes para fomentar la participación.

- **Claridad sobre las características de fondo.** Se debe comunicar claramente qué es radicalmente diferente en los sistemas de cooperación, en comparación con la gestión en organizaciones verticales y cerradas. Entre estos están sobre todo la orientación hacia la negociación y las interacciones complementarias que se fundamentan en la diversidad de los actores de una red.
- **Concepto sistémico.** La aplicación de los instrumentos dirige la atención a las interacciones entre los actores, la definición de los límites del sistema y los recursos que existen en el sistema. De esta manera logra ampliar las opciones y promueve la profesionalización del enfoque sistémico.
- **Comunicación.** Los instrumentos no tienen ni más ni menos complejidad que aquella que se les otorga. Por ello, en la introducción se deberá prestar especial atención a la simplicidad. Ser concisos y claros es la prioridad al presentar los instrumentos. Otras formas de representación (con imágenes, música, metáforas, experimentos sociales) son extraordinariamente efectivas al introducir los cinco factores de éxito.
- **Inicio cuidadoso.** Al principio, las cosas pueden salir mal. Quien no logra abotonar bien el primer botón de su camisa, tarde o temprano se encontrará con problemas y deberá empezar de nuevo. La introducción a cada uno de los factores de éxito debería ser breve y en relación con uno de los instrumentos. Trabajar sobre casos concretos tiene prioridad. Sin embargo, en ningún caso los instrumentos reemplazan las habilidades centrales del asesoramiento: atención y apertura, valorización de los recursos existentes, distancia crítica con uno mismo, flexibilidad y solidez en la materia, empatía y paciencia.

En todos los casos, la introducción a los instrumentos exige tener experiencia en materia de asesoramiento y moderación, así como una especial sensibilidad al manejar diversas perspectivas y diferentes intereses. La moderación profesional garantiza que todos los aportes son recibidos equitativamente. En el centro estarán las relaciones y los procesos conjuntos de rendimiento. Sin perder de vista la plasticidad y el carácter impredecible de las relaciones, los beneficios de la acción conjunta, denominados renta de cooperación, forman la base para todos los pasos siguientes del trabajo colaborativo en una red presencial o virtual.

Nota sobre el asesoramiento sistémico

Por supuesto, todo trabajo con los instrumentos aquí presentados puede recurrir a procedimientos de asesoramiento ya conocidos (ver Königswieser y Exner, 2008). El asesoramiento es tan antiguo como la humanidad. La demanda de aseso-

ramiento no surge por el desamparo del cliente o incluso, porque no sea capaz de solucionar su problema, tal como a menudo se piensa. La demanda surge más bien por el sabio reconocimiento del cliente de que quiere descubrir opciones adicionales y nuevas posibilidades de intervención. Al igual que en el caso de las preguntas socráticas, en esencia, el asesoramiento conduce hacia visualizar nuevas opciones de acción. Igual cosa sucede con los instrumentos que aquí se presentan y que se aplican en sistemas de cooperación, con el apoyo del asesoramiento.

La posición de base en el asesoramiento no parte de preguntarse, si una afirmación es correcta o falsa. Más bien se fundamenta en la pregunta reveladora acerca de la motivación y las razones que conducen a la afirmación: ¿qué es lo que se espera, cuáles son las expectativas concomitantes, quién más comparte o rechaza esta afirmación y cuáles son los posibles efectos que tiene? Estas preguntas profundizan la mirada sobre diferentes percepciones y promueven la búsqueda de soluciones integrales a los problemas (ver Gómez y Probst, 1999).

Al asesorar a sistemas de cooperación por principio se hace referencia a tres objetos del asesoramiento. Primero, los actores particulares; por ejemplo, promoviendo la integración y participación, mejorando las capacidades de negociación y de gestión de conflictos. En segundo lugar, el asesoramiento se orienta a las relaciones entre los actores, por ejemplo, a través de medidas que fomenten la confianza, promoviendo el intercambio de conocimiento, aprovechando las TIC o incentivando nuevas formas de coproducción. En tercer lugar, está el sistema de cooperación en su totalidad, su economía y gestión, por ejemplo, apoyando y mediando en procesos de negociación sobre reglas de la cooperación o mejorando el trabajo del núcleo de coordinación o facilitando la evaluación de experiencias. Hay tres características que son punto de giro del asesoramiento sistémico (Zimmermann y Sülzer, 2013) a los procesos en los sistemas de cooperación.

- **Relaciones.** El sistema de cooperación es entendido como un sistema de interrelaciones entre los actores involucrados.
- **Cambio continuo.** Cada intervención del asesoramiento crea una nueva situación de partida para la siguiente intervención. Por ello, el proceso de asesoramiento debe ser diseñado de forma abierta. El asesoramiento debe reaccionar con flexibilidad a las oportunidades; los métodos y procedimientos del asesoramiento deben ser adaptados a los actores y al respectivo contexto.
- **Recursos.** En todo sistema existen recursos que se presentan como conocimiento, habilidades, capacidades técnicas, relaciones y experiencias de cambio. El asesoramiento se conecta flexiblemente a estos recursos que ya existen en el sistema. Los visibiliza, los amplía y fortalece.

Por otra parte, al asesorar a sistemas de cooperación se deberán observar algunos puntos que tienen que ver con su estructura especial.

1. Límites. Las interrelaciones entre los actores involucrados conforman un sistema que tiene límites. La delimitación es una protección, una membrana que protege frente a demasiada agitación, crea claridad y relaja el sistema. De otro lado, naturalmente también es importante mirar más allá del propio plato, para reconocer oportunidades nuevas. Por lo que el asesoramiento debe motivar a la periódica revisión de los límites. De esta forma, los límites estarán permeables y no estáticos. Dependiendo del lugar, en el que uno se encuentre, de la perspectiva y los intereses, los actores pondrán el límite de otra manera.

2. Diversidad de perspectivas. La realidad es vivida, vista y valorada por los actores desde diferentes perspectivas y de modo diferente. El asesoramiento visibiliza la construcción social de la realidad y las múltiples perspectivas. El asesoramiento tiene las antenas puestas para notar la diversidad y promueve la comunicación sobre diferentes orientaciones socio-culturales.

3. Separación de perspectivas y participación. Las experiencias de los actores salen a la luz cuando se comparan las diferentes perspectivas. Las opiniones y los intereses son diferentes entre hombres y mujeres, arriba y abajo, adentro y afuera. El asesoramiento estructura y posibilita la participación, a fin de fortalecer la responsabilidad propia y la voluntad de cambio. La tensión y la gestión de conflictos son cuestiones normales y ocupan un gran espacio en los sistemas de cooperación. Por ello, el enfoque de "acción sin daño" (*do-no-harm*) (ver Anderson, 1999)[23] es parte integral para habilitar a los actores de la red a actuar con sensibilidad frente a conflictos.

4. Auto-organización. El asesoramiento crea oportunidades a los actores de la red para experimentar con la auto-organización. Practicar con tareas concretas de cooperación abre el camino hacia la gestión de los espacios de la auto-organización.

5. El lenguaje común. Los actores de una red utilizan términos diferentes, hablan idiomas diferentes. El asesoramiento tiene que escuchar los tenues matices, las diferencias son instructivas. De otro lado, una cooperación se vuelve más efectiva, si existe una comprensión compartida de los conceptos básicos y un lenguaje común.

6. Conocimiento explícito e implícito. El asesoramiento toma en cuenta que los actores no solamente actúan en base al conocimiento explícito. Las vivencias e historias personales son igual de importantes que aquellos datos que parecerían ser

23 Básicamente, el concepto centra su atención en tres factores en contextos frágiles y conflictivos: 1) mensajes implícitos, patrones y valores que podrían agudizar el conflicto, 2) acceso a y repartición de recursos que agudizan los conflictos y favorecen el uso de la violencia y 3) impacto sobre factores que unen y que separan los actores en una situación conflictiva latente o abierta, por ejemplo, rutas de tránsito, narrativos y estereotipos, reconocimiento de personas carismáticas.

objetivos. En cuanto al conocimiento implícito habrá que poner atención a los discursos que forman parte de la cultura interna del sistema de cooperación.

7. No opacar las relaciones de poder. Las nuevas relaciones de cooperación van de la mano de cambios en el equilibrio de poderes. Justamente porque los sistemas de cooperación generalmente son vistos como horizontales, el asesoramiento debe hablar de las relaciones de poder, con mucho tacto y sensibilidad cultural. Esto es especialmente relevante cuando se presenta oposición al cambio, pues de la oposición hay mucho que aprender. La inseguridad y el escepticismo, la crítica y los bloqueos indican en qué dirección habrá que prestar más atención.

8. Asesoría mecánica y carga emocional. El enfoque sistémico es un instrumento útil para la gestión de sistemas de cooperación. Pero los seres humanos no son máquinas sistémicas que se arreglan como un reloj. Supuestos, valores, patrones y emociones construyen el subtexto invisible de las relaciones. Los actores involucrados actúan sobre la base de sus percepciones y pasiones, de forma intuitiva y espontánea, a veces incluso agresiva y destructiva. Crean dentro de los sistemas de cooperación un clima en mayor o menor medida favorable para la cooperación. Lo científicamente exacto y mesurable es solamente una parte de la realidad. Complementariamente a este existen los poderosos descendientes del subconsciente: deseos y aspiraciones, odio y resentimientos, prejuicios e intrigas. Por ello los métodos del asesoramiento apelan al mismo tiempo a las capacidades intelectuales y emocionales: solo el conjunto equilibrado de cabeza, corazón y mano permite aceptar las emociones y aguantar la incertidumbre de las relaciones ambivalentes.

SEGUNDA PARTE

Los factores de éxito

Capítulo uno
Factor de éxito Cooperación

Persiste esa chispa de esperanza, la curiosidad por encontrar
un alma nueva y una confianza, más allá de todo lo esperado.
Johann Wolfgang Goethe

Fundamentos: las redes policéntricas orientadas hacia la negociación

Los sistemas de cooperación son empresas conjuntas de valor agregado

Los sistemas de cooperación, las redes y las comunidades o empresas de valor agregado[24] surgen en un espacio geográfico específico como cadenas, agrupaciones (c*lusters*) de grandes y pequeñas empresas, entidades públicas y otras organizaciones para generar un valor agregado a todo lo largo de estas cadenas y aglomeraciones, desde la producción primaria, pasando por todos los niveles de elaboración hasta llegar a la comercialización; se asemejan al gran banco de trabajo global, en la que confluyen los proveedores de componentes. Surgen como redes de investigación entre universidades y departamentos de investigación de las empresas del sector privado, como redes de conocimiento, a nivel virtual y real, por ejemplo como empresas conjuntas,[25] como mancomunidades de municipalidades o como grupos de países[26] que quieren fortalecer la integración económica regional. Desde la perspectiva organizacional, los programas de la cooperación internacional al desarrollo también

24 Los tres términos hacen referencia complementaria a diferentes aspectos del mismo fenómeno. El concepto "sistema de cooperación" resalta el carácter interactivo de las relaciones entre los actores, con la palabra "red" se subraya metafóricamente el eslabonamiento entre los actores, el concepto de las "comunidades de valor agregado" se orienta más bien por el fin económico del sistema de cooperación.

25 El arreglo organizativo de la empresa conjunta (*joint venture*) hace referencia a formas diferentes de cooperación de tipo "red", en las que intervienen los actores al interrelacionarse: intercambio de informaciones, coordinación, alianzas estratégicas, coproducciones.

26 La UE o las iniciativas regionales de integración, como aquellas en el Mekong, en la región andina o entre los países amazónicos pueden, por buenas razones, ser vistos como sistemas de cooperación que buscan equilibrar los intereses de los Estados y defender su interés regional a nivel global. Sin embargo, en la implementación de los acuerdos políticos los sistemas políticos nacionales de cada país juegan un papel preponderante.

son sistemas de cooperación que reúnen, bajo un mismo techo, a diferentes actores alrededor de un mismo objetivo.

Estas redes son diseñadas, negociadas, planificadas, construidas y gestionadas por los mismos actores involucrados.[27] Ninguno de los actores puede individualmente monopolizar la gestión y el control. No empiezan con una constitución, en el sentido de un contrato social o cumpliendo una normativa de un registro de comercio. Tampoco hay una autoridad que dictamina por dónde seguir. Al inicio de todo sistema de cooperación está solamente la voluntad de los actores de emprender algo conjuntamente, porque de ello esperan sacar una ventaja, una renta de cooperación. Aceptan, por tanto, renunciar a ciertas libertades y desarrollan al mismo tiempo la exigencia de participar en el diseño de la topografía del sistema de cooperación.

Esta topografía de los sistemas de cooperación no es piramidal y menos aún es una topografía uniforme. En cada sistema de cooperación, los actores involucrados desarrollan y diseñan formas muy singulares: algunos campos son más bien estructurados, otros en cambio presentan un tejido de unas relaciones sueltas. De esta manera, en una red se forman simultáneamente valles y llanuras, colinas y montañas. Existen zonas, en las que la comunicación se concentra alrededor de ideas nuevas, donde los actores actúan rápidamente, mientras en otras zonas se mueven más lentamente o incluso llegan a dormirse. En este paisaje, los ríos son las vías de comunicación y los lagos las reservas donde se acumula el conocimiento. Esta hidráulica del flujo del conocimiento forma la base de la economía política del sistema de cooperación. En el sistema se genera un conocimiento sobre sí mismo y para la producción en conjunta. Se trata de decidir cuál es el conocimiento que sirve para la toma de decisiones y la gestión de la coproducción.

Sistemas de cooperación son orientados hacia la negociación

La repartición complementaria de tareas solamente es posible, si los socios en la cooperación perciben la diversidad como una riqueza. Parte de esto también es preguntarse quién falta en la red y a quién más habría que integrar. Se trata de un abordaje multiactores que otorga un gran peso a la negociación de la participación, las reglas y al diseño de las relaciones entre los actores. La cooperación no surge por sí sola. Hay que abrirle paso, negociarla, diseñarla y coordinarla. Las formas de cooperación con diverso grado de involucramiento se buscan y desarrollan, pues no todos los actores quieren comprometerse al mismo nivel. La diversidad de los actores involucrados no se expresa también en la disposición a comprometerse y asumir responsabilidades.

27 El término "actores" abarca todos los grupos y asociaciones, públicos como privados, por ejemplo, una unidad de la administración pública, una empresa o una organización de la sociedad civil.

Las redes crean incentivos para la acción colaborativa

Las organizaciones verticales normales se dividen en diversos niveles de toma de decisión que ordenan la comunicación y los procesos de trabajo de forma vinculante. En las redes se reemplazan órdenes por comunicación. Se crea una comunicación estructura que reemplaza el control vertical emanado de las reglas. El diseño y la promoción de la comunicación exigen tener una visión clara, en cuanto a las mutuas dependencias entre los actores y los incentivos que los motivan. Entre estos incentivos que motivan a la acción colaborativa están sobre todo:

- **Incentivos económicos:** acceder a nuevos recursos, como habilidades y conocimiento de los otros miembros de la red, ganar productividad a partir de la cooperación complementaria, esperar obtener una renta de cooperación.
- **Incentivos de interacción:** abrir paso a nuevas relaciones, lograr reconocimiento y amistades, ejercer influencia y poder diseñar las relaciones.
- **Incentivos de coherencia:** aumentar las capacidades, a través de la cooperación complementaria, compartir riesgos, integrar y participar en el diseño de la cultura interna de la red.

Las redes desarrollan una cultura interna y mundos paralelos

Los actores interdependientes entre sí inventan sus propios mecanismos de coordinación. Esto implica crear un núcleo coordinador efectivo, cuyas tareas centrales son promover la comunicación entre los actores y facilitar la estructuración de los procesos de negociación. La cultura de negociación está determinada esencialmente por el nivel de reconocimiento que los actores involucrados dan a los intereses de los demás y por su capacidad de ceder para alcanzar compromisos. Sin embargo, lo exacto y mesurable científicamente es solamente una parte de la realidad de un sistema de cooperación. Paralelamente existen los descendientes del inconsciente: deseos poderosos y proyecciones sobre los demás, intereses e incentivos movidos por emociones que –en el transcurso de la cooperación– salen a la superficie. Estos intangibles mundos paralelos en las redes, entre los que también están orientaciones culturales diferentes, solamente pueden comprenderse en el encuentro personal y el intercambio permanente entre los actores. La comprensión de estos fenómenos solamente se puede producir a partir del encuentro personal. No existe ningún otro camino.

Las redes políticas sirven para equilibrar intereses políticos

Todo tema político que se debate es ocupado por los grupos de interés que defienden sus posiciones sobre el tema. Los empresarios tienen interés en el régimen

comercial, los profesores se interesan por las reformas escolares. Estos grupos, por tanto, son denominados grupos de interés (en inglés: *stakeholders*). Reclaman sus derechos y tratan de evitar daños, en caso de que algo se modifique. En un sistema democrático, estos actores conforman una red alrededor del tema y en ella se negocia sobre el tema político. Están en relación entre sí, porque cada actor depende de la disposición de negociar de los demás. Articulan sus intereses por diversos medios: a través del diálogo, en las negociaciones y alianzas con otros actores, llamando a expertos o haciendo valer su poder y autoridad.

Por su configuración horizontal plana, se considera que estas redes políticas[28] tienen un gran potencial para producir acuerdos con legitimidad democrática y estabilidad. Dentro del proceso de negociación, los grupos de interés –diversos en sus posiciones y percepciones– paulatinamente desarrollan una relación de mutuo respeto, reconociendo al menos la existencia de otras posiciones: Empiezan a entender los intereses de los demás, sin compartirlos. Entienden que no pueden avanzar con sus planes, si se quedan inmovibles en oposición a los demás grupos de interés. Van incorporando nuevos conocimientos, al escuchar y consultar opiniones ajenas. Empiezan a desarrollar opciones que podrían encontrar consenso. De esta forma, las propuestas de solución planteadas dentro del proceso de negociación serán más realistas, más contextualizadas y más cercanas a la práctica.

Los límites permeables entre lo externo y lo interno

En principio, los sistemas de cooperación son abiertos y disponen de la habilidad de los sistemas sociales de aceptar e integrar nuevos socios. Los límites permeables y esta habilidad de integración son extraordinariamente importantes para la capacidad de innovación de una red. El entorno de la red es, por tanto, el mercado de los potenciales nuevos miembros. La mirada autocrítica sobre las propias deficiencias y la mirada más allá de las propias narices permiten encontrar nuevos socios. Su integración es un potente motor para el aprendizaje y la innovación. Para ello es de vital importancia definir los límites del sistema. Si los límites son demasiado amplios, el sistema de cooperación estará al máximo de su capacidad y perderá el enfoque en temas importantes. Si, en cambio, son demasiado estrechos, el sistema perderá oportunidades, porque algunos actores importantes quedarán fuera. En la aporía entre estar abiertos y cerrados, la membrana de los límites del sistema debe estar dispuesta de tal forma que el sistema de cooperación se mantenga abierto a las nuevas oportunidades y, sin embargo, no pierda de vista el trabajo sobre los temas acordados.

28 Véase también el ejemplo en el capítulo 1 sobre la red política de la cuenca amazónica.

Los actores conforman un sistema móvil de mutuas dependencias

Esta mutua dependencia se fundamenta en que un actor por sí solo, sin el apoyo de los otros actores, no puede alcanzar los objetivos acordados. Necesitará para ello el sistema de cooperación, la colaboración con otros actores. En este sentido, una red que por ejemplo se dedica al intercambio de conocimientos sobre un cierto tema es una estructura única e irreemplazable que realiza algo que una organización cerrada no puede hacer.

La característica de las relaciones entre los actores es el denominado acoplamiento suelto entre organismos complementarios e independientes (Beacker, 1999: 359). La integración vertical, característica en organizaciones cerradas, es reemplazada por un intenso ir y venir de información, habilidades y conocimientos presentes en los otros. La geometría variable de las relaciones entre todos surge del trabajo de comunicación entre los actores.

Visto desde afuera, se podría pensar en muchas soluciones para la estructura de la red, pero en todos los casos son los mismos actores involucrados, los que negocian y acuerdan una solución hecha a la medida de sus necesidades. La comprensión de la dependencia recíproca, es decir, saber que solamente alcanzarán ciertos objetivos a través del sistema de cooperación, es de suma importancia para la cultura de cooperación. Cuanto más los diversos actores comprendan la interdependencia, tanto mayor será su disposición a aceptar otras percepciones, posiciones, discursos y objetivos.

Los actores son los diseñadores de la red

Sobre la base de sus propios intereses y expectativas, declarados en mayor o menor medida abiertamente, los actores negocian objetivos con los otros actores. Estos objetivos al menos no serán opuestos a sus propios intereses organizacionales. A partir del comportamiento de los actores se revela la cultura de cooperación que ellos mismos ayudan a diseñar. De esta condición surgen peligrosos conflictos, pues en las redes también coexisten los mundos paralelos de la competencia y la rivalidad. Los actores no pueden esconderse detrás de objetivos superiores, fines y normas, como en las organizaciones verticales y cerradas. Tampoco pueden esperar una sentencia que provenga de arriba, porque ellos mismos tienen la responsabilidad para el sistema de cooperación.

Otra particularidad más del carácter autorreferencial es que los actores crean una realidad artificial en la red: inventan un entorno más bien favorable o hostil, admiran o maldicen sucesos u a otros actores. Sus estrategias de actuación no están regidas solamente por su nivel de conocimiento que tienen. También estarán regidas por la manera en que perciben sus relaciones frente a otros actores y las interpretan, y por la influencia que puedan ejercer en el diseño del sistema de cooperación. La

plasticidad de las relaciones a menudo supera la fantasía de los actores involucrados, se sorprenden de los mundos paralelos expresados en relaciones amorosas ocultas, humillaciones, engaños e intrigas. En los sistemas de cooperación también están presentes los silenciosos parásitos que no hacen uso de su derecho de participar y están completamente satisfechos cuando en el momento dado, sin mayor esfuerzo, les cae una pequeña parte de la renta de cooperación.

Los sistemas de cooperación son un tejido variado

Por lo general, no todos los actores participan en igual intensidad en un sistema de cooperación. Con el transcurso del tiempo ingresan nuevos actores y otros antiguos salen (*on-/off-boarding*). Eso significa que la topografía del sistema se modifica con cada proyecto interno. Alrededor del proyecto surge una nueva densidad en la cooperación, con un grado mayor de compromiso y relaciones más profundas entre los actores. Las diversas formas de cooperación que conviven simultáneamente son, por una parte, un potencial para encontrar la forma más efectiva de colaboración, un denominado *best-fit mix*. Por otra parte, esta multiplicidad también puede conducir a tensiones latentes y conflictos abiertos, especialmente cuando entre los actores hay disparidades marcadas a nivel de información.

La cooperación complementaria es agotadora

Estamos recién entrando a la época de la integración horizontal de los procesos de producción y del intercambio global del conocimiento. La coexistencia de diversas cosmovisiones no deja de ser una característica de la modernidad. Pero en la cotidianidad prevalece la práctica de que las agrupaciones se forman alrededor de características e intereses similares y que las empresas logran mejores resultados a partir la uniformidad. La regla general es el control jerárquico, la excepción es la negociación horizontal. Por ello, es necesario hacer un esfuerzo especial, si se apuesta por la diversidad de percepciones, de discursos y conceptos. Soportar las ambivalencias e indecisiones, como lo hicieran los agnósticos, exige tener práctica y paciencia. En un entorno social que mira al mercado como la fuerza motriz principal, la idea de una cooperación complementaria en una red aparece más bien como una atrevida ocurrencia. Sobre todo a aquellos empresarios y administradores que están acostumbrados de tener las cosas bajo control, sin tomar en cuenta a los demás, les cuesta aceptar el potencial de la diversidad. Por ello, la construcción de una cooperación complementaria con las necesarias habilidades de comunicación necesita un tiempo bastante largo.

Apertura y cordialidad, un espíritu de buena voluntad y la mutua confianza en las capacidades del otro, no tienen mucha cabida en una sociedad competitiva. Sin embargo, son el fundamento para una cooperación constructiva que no se basa en roles y reglas predefinidas, sino en una vinculación voluntaria.

Diversas percepciones y narrativas conviven simultáneamente

Los actores ven e interpretan las potencialidades del sistema de cooperación de forma diferente, por una parte, por sus intereses propios, y por la otra, por sus expectativas que tienen con respecto a la red. Por ello, la planificación debe tomar en cuenta la diversidad de perspectivas y el interés diferenciado de los actores y lograr estos que se expresen. La planificación exige un espacio para el diálogo y la negociación, es decir, una buena porción de tiempo. El pragmatismo, una virtud democrática, cobra aquí una especial relevancia. La planificación no debe ser muy detallada, sino de lograr que los acuerdos sobre lo fundamental sean vinculantes. Se trata de entablar un diálogo entre las diferentes perspectivas de los actores. Justamente en la fase de construcción, el llamado a lograr objetivos uniformes, reglas claras, un análisis objetivo de los problemas y un ente coordinador fuerte pueden poner en peligro el desarrollo flexible del sistema de cooperación.

La tendencia a homologar las diferentes percepciones y los múltiples discursos para lograr una gestión uniforme y fuerte hace que justamente en la fase inicial los sistemas de cooperación pierden a sus miembros más creativos, por ser divergentes. La diversidad que se expresa en diferentes narrativas (relatos, discursos, anécdotas) es un potencial. Estas narrativas contienen las experiencias acumuladas de cooperación y están sustentados en los modelos mentales y orientaciones culturales de los actores. Las narrativas son una expresión de identidad y las piedras de construcción de la realidad. Sirven para diferenciarse del mundo externo y, en su expresión más positiva, profundizan la identidad de los actores como miembros de la red. También recuerdan que la realidad es percibida con conceptos preformados por la historia y el contexto.[29]

El trabajo de comunicación como factor clave

Los sistemas de cooperación son considerados como complejos, porque están compuestos de varios actores con diversos intereses que actúan en un entorno a ratos incluso volátil y a partir de objetivos cambiantes y para nada coherentes. La comunicación a menudo se presenta como difícil porque las posibles opciones estratégicas (en términos sistémicos: la contingencia) con frecuencia se mueven dentro de toda una gama. Enfocarse es una tarea compleja en las redes y, por lo general, se llega a una solución negociada, de diversos proyectos que se ejecutan paralelamente.

29 Inspirado en el término, tal como lo acuñaran Peter L. Berger y Thomas Luckmann (1993) y Michel Foucault (1971), un discurso constructivista abarca una red de afirmaciones orientadoras sobre un cierto tema que relaciona o diferencia a los actores. Las narrativas reflejan el conocimiento sobre un tema, incluyendo los valores sociales de los actores, las normas y las relaciones de poder que a su vez son cimentados por las narrativas.

El medio, con el que se encuentra un equilibrio entre estabilidad y orientación hacia los resultados, por una parte, e innovación creativa, por la otra, es el trabajo de comunicación. Es el punto de giro para toda cooperación en red. Este trabajo de comunicación no puede ser delegado, debe ser aportado por cada actor. Un ente coordinador solamente puede dar impulsos importantes y sobre todo, ofrecer oportunidades para establecer espacios de diálogo y encuentro.

El trabajo de comunicación se mueve sobre un terreno incierto, pues debe partir de que cualquier intervención se fundamenta en un conocimiento limitado sobre el sistema de cooperación. Segundo, debe aportar a que la complejidad (en relación con la diversidad de intereses, relaciones y discursos) sea simplificada, con el fin de favorecer el encuentro y el intercambio. En tercer lugar, debe garantizar que no se produzcan desequilibrios de información y que existan iguales derechos para todos, a pesar de las diferencias de poder. En cuarto lugar, el trabajo de comunicación debe crear el espacio cara-a-cara para que los actores puedan conocer diversas perspectivas y discursos. En quinto lugar, ante el trasfondo de la latente conflictividad de los sistemas de cooperación, el trabajo de comunicación debería orientarse por el principio de "acción sin daño" (*do no harm*),[30] es decir, reducir tensiones, crear conexiones y fortalecer la cultura de negociación.

La cooperación conduce a cambios del poder

Con frecuencia, las relaciones de poder en las redes no se observan y tematizan lo suficiente, porque se parte de la alegre ideología de la igualdad y horizontalidad. Es bueno observar de cerca justamente a los que hablan mucho sobre esto. En todo sistema de cooperación existen relaciones de poder que forman un mundo paralelo. Sobre esto volveremos posteriormente.

La cooperación en el marco de la variable geometría de actores modifica constantemente las relaciones y dependencias. Al interior del sistema de cooperación, los actores se integran a través de la interacción, reflexionan sobre sus experiencias y ganan o pierden influencia y poder sobre la estructuración de la red. La cooperación aporta nuevas relaciones que, por su parte, cambian de rol y que finalmente conducen a nuevos objetivos y alianzas.

Los cambios en el equilibrio de poder dentro de un sistema son muchas veces de naturaleza osmótica y poco visible. Se expresan, por ejemplo, en la simetría de las exigencias planteadas a la planificación del sistema de cooperación. Algunos actores pue-

30 El principio se basa en unas preguntas clave: ¿en qué medida aportamos, sin quererlo, a la agudización y prolongación de un conflicto, por ejemplo a través de la comunicación, transferencia de recursos y los valores implícitos?, ¿con qué modelos mentales e intervenciones aportamos a una transformación pacífica de conflictos? (ver Anderson, 1999).

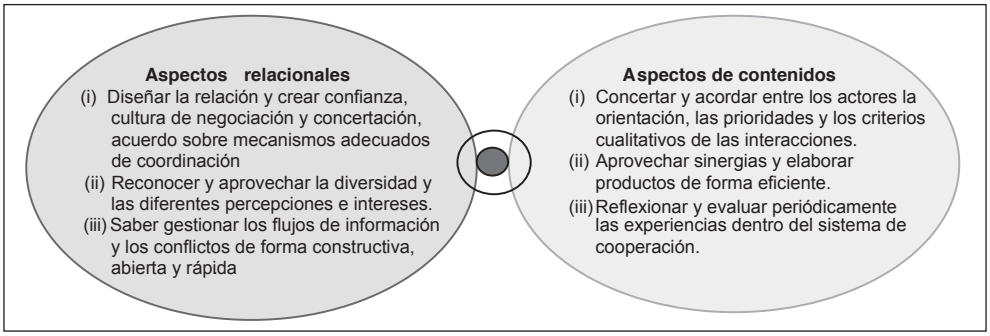
den perder la paciencia y querer resultados más palpables. Otros, en cambio, pueden considerar que las relaciones de poder son naturales y llamar a otros miembros menos influyentes a aceptar las dependencias. En cambio, otros actores disminuirán su colaboración en la red, por la relativa importancia que le dan al tema. El manejo de los cambios en el equilibrio de poder en la red es un delicado trabajo de mediación. A menudo son justamente los actores de menor perfil, los que pueden asumir mejor esta mediación.

La geometría variable de los sistemas de cooperación

Así como en todo sistema social, los sistemas de cooperación están compuestos de dos dimensiones complementarias que en su interacción conducen a una geometría dinámica y variable: una dimensión relacional y una dimensión de interacción laboral reflejada, por ejemplo, en proyectos conjuntos. Una variable para las relaciones es, por ejemplo, la habilidad de cada uno de los actores de construir consensos. Mientras la interacción laboral descansa en las ventajas comparativas de los actores.

El punto de giro entre ambas dimensiones es la participación de los actores en todas las fases de la construcción del sistema de cooperación. Las dos dimensiones de la relación y los contenidos de la cooperación se topan cuando se plantea el tema sobre cómo organizan la participación en los procesos de toma de decisión. Pues siempre las decisiones se refieren a ambas dimensiones.

Gráfica 1.1
Aspectos complementarios de los contenidos y las relaciones



En el sistema de cooperación, las reglas de la participación son un subtexto que lo cohesiona todo. Esto se concreta primero en el acceso más o menos equitativo a la información, también en la participación en debates sobre el diseño del sistema de cooperación y finalmente, en la participación para coordinar y gestionar la red.

Los instrumentos relacionados con el factor de éxito "cooperación" son algo más amplios que en los demás factores de éxito. Esto tiene que ver con que la coope-

ración representa un tema especialmente polifacético en el desarrollo de redes. Sin embargo, los instrumentos relacionados con el factor de éxito "cooperación" están distribuidos en pasos que también pueden ser aplicados individualmente. La selección de los seis instrumentos se basa en experiencias prácticas: Primero se trata de identificar a los actores y caracterizarlos más precisamente. A esto se conecta la pregunta central sobre cómo logramos construir y diseñar las redes. Como las redes en principio siempre son abiertas, se plantea la pregunta sobre la ampliación de la red con nuevos socios. Pues al final se analizan factores más bien blandos con los otros instrumentos: las etapas iterativas del desarrollo, la profundización de la confianza y la cultura de negociación en el sistema de cooperación.

Los instrumentos

La tarea casi insoluble es no dejar atontarse ni del poder de otros, ni de nuestra propia impotencia.
Theodor W. Adorno

Mapa de actores

Tema ¿De qué se trata?	Identificación y presentación visualizada de los actores clave y sus relaciones recíprocas
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Qué personas y qué organizaciones están involucradas o deberían ser involucradas? ¿Cuáles son los actores especialmente relevantes para un cierto proyecto de cooperación?
Beneficio ¿A qué sirve?	Visión general y claridad sobre los actores y el tejido de relaciones que los conecta.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	El instrumento se compone de varios pasos que pueden también aplicarse por separado. Puede ser utilizado por un actor, para obtener una visión global del sistema de cooperación, desde su propia perspectiva. Pero también puede ser utilizado por un grupo de actores conjuntamente, por ejemplo para facilitar la formación del sistema de cooperación. Si una red cuenta con un ente coordinador, este debería tomar la iniciativa para elaborar un mapa de actores.
Tiempo requerido y número de participantes	Ciertos pasos seleccionados pueden ser aplicados durante un medio día. Si se va a aplicar el instrumento completo, es adecuado planificarlo en el marco de un taller de uno a dos días de duración. Si acaso se cuenta con numerosos participantes sería adecuado apoyarse en una moderación/facilitación externa. El instrumento puede ser utilizado eficientemente en un grupo pequeño. Grupos más grandes deberán repartirse, por ejemplo, por temas de cooperación.

Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	Los mapas de actores siempre reflejan la perspectiva de los actores que los elaboran. Por ello, al comparar diversos mapas es instructivo descubrir o reconocer vacíos, en el sentido de que algunos actores supuestamente importantes juegan un rol menos relevante en los ojos de otros actores. Si se trabaja sin la ayuda de un moderador externo, un pequeño grupo de trabajo debería preparar previamente la aplicación de los diferentes instrumentos.

A. Enfoque

El mapa de actores (*stakeholder mapping*) es un instrumento útil para describir y comprender una red (ver Maennling y Zimmermann, 2006).[31] Ofrece una visión global sobre el panorama de actores y permite lanzar primeras afirmaciones o hipótesis sobre las diferentes influencias que ejercen los actores sobre el tema y el objetivo de cambio planteado en el sistema de cooperación, así como sobre las relaciones y la mutua dependencia entre los actores. El mapa permite también entender alianzas y relaciones problemáticas entre los actores. La discusión sobre el mapa de actores puede aprovecharse para formular diferentes opciones estratégicas. El mapa logra visualizar una serie de características de un sistema de cooperación:

- Membrecía: ¿quién forma parte?
- Relaciones: ¿cuáles son las relaciones que establecen los miembros entre sí?
- Relativa importancia de los miembros: ¿quién tiene mayor o menor importancia?
- Potenciales: ¿cuáles son los posibles objetivos que se plantean los miembros del sistema de cooperación?
- Puntos ciegos: ¿dónde nos falta información sobre la red y los actores?, ¿en qué tema debemos hacer consultas?

Los actores que tienen por lo menos un potencial interés en el tema[32] y un objetivo común al menos esbozado, se denominan generalmente grupos de interés (*stakeholders*). Estos actores quieren mantener el interés y no quieren perderlo por ningún motivo, aunque solamente sea para evitar un posible daño. Con base en sus recursos materiales, su posición y sus conocimientos, cuentan con posibilidades especiales de ejercer influencia sobre los posibles cambios en el tema. En relación con cualquier tema hay grupos de interés que prefieren primero esperar discretamente en segundo plano. A menudo recién piden la palabra cuando se les consulta o cuando olfatean alguna desventaja. También hay grupos de interés con poca organización

31 Traducción en español disponible en www.giz.de

32 El tema hace referencia al sector, por ejemplo: gestión de cuencas hidrográficas, manejo de desechos sólidos, investigación y desarrollo sobre el tema 'X', mercadeo y comercialización del grupo de productos 'Y', y gestión de las finanzas públicas.

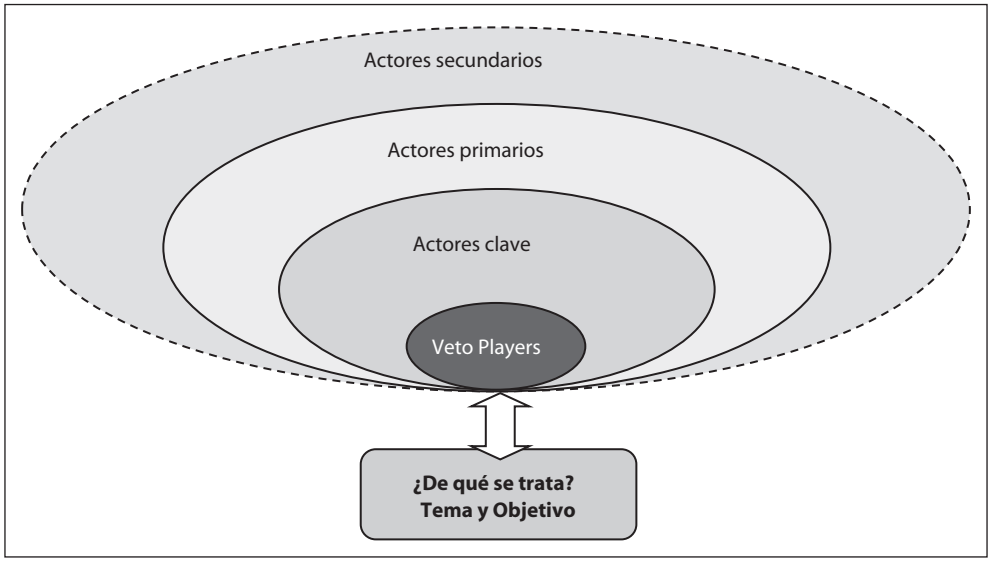
que casi no pueden articular sus intereses. En estos casos habrá que tratar de empoderarlos para que puedan participar en los procesos.

Se consideran como "actores primarios", por lo general, a aquellos involucrados que tienen gran interés en el tema de cooperación o de políticas. Es el caso de aquellos que se benefician directamente, que posiblemente puedan ganar o deban ceder privilegios o poder. Entre los actores primarios también se cuentan aquellos que temen salir afectados o sufrir otro tipo de consecuencias negativas, por ejemplo, al perder posibilidades de ejercer influencia o tener que compartir la ganancia con otros.

Los "actores secundarios" son aquellos que tienen un interés indirecto o temporal en un tema de cooperación o de políticas, por ejemplo, son organizaciones que prestan servicios como intermediarios, háblese de planificadores, consultores o como proveedores de conocimientos de apoyo.

En el grupo de los actores primarios, los "actores clave" (*key stakeholders*) juegan un papel extraordinario. Con sus habilidades, sus conocimientos y su posición de poder ejercen una influencia significativa sobre el objetivo y el avance en la ejecución proyectos de cooperación. Es decir, los actores clave son aquellos actores, sin cuyo apoyo o participación por lo general no se pueden alcanzar los efectos esperados, su veto incluso podría bloquear el proyecto (*veto players*).

Gráfica 1.2
Grupos de actores



Mientras más fuerte e influyente es el grupo de interés, más tiende a considerarse como el involucrado más importante y a querer decidir sobre la participación

de los demás actores. Entonces, en el proceso de negociación de la participación, los actores no solamente asumen una posición a partir de su relación con el tema, a partir de su posición institucional y sus recursos. También influyen en el grado de participación de los demás y ofrecen información central sobre sí mismos, cuando ejercen influencia sobre la participación de los otros actores. Las expresiones de opinión sobre la participación o exclusión de ciertos actores son especialmente reveladoras, pues muchas veces están relacionadas con importantes intereses cargados de emociones.

Por lo general, el mapa de actores también revela lagunas de información y déficits de participación. Ofrece indicios sobre actores que necesariamente deberían ser incluidos en el sistema de cooperación. El mapa, además, informa sobre qué actores o relaciones entre actores se tiene poco o ningún conocimiento y sobre los que se debería recopilar información adicional. El mapa también corrige supuestos precipitados o estereotipos sobre ciertos actores y sobre sus relaciones. Los presuntos actores importantes aparecen relativizados ante el panorama de los demás actores y ciertos actores que parecían inicialmente irrelevantes pasan a primer plano. Para obtener un mapa de actores significativo, se deberán tomar en cuenta tres puntos:

- **Delimitación del ámbito de aplicación.** El mapeo de los actores debería hacerse sobre la base de un tema o una pregunta claramente definido, así se delimita el número de actores y se garantiza la mejor visibilidad. Pregunta guía: ¿Sobre qué tema vamos a realizar el mapa de actores?
- **Determinación del momento y de la periodicidad.** Los actores conforman un sistema dinámico de mutuas dependencias. Esta red de relaciones puede modificarse rápidamente. Por esta razón, es importante determinar el momento, en que se realizará el análisis de las relaciones entre los actores. Pregunta guía: ¿En qué momento realizamos el mapa de actores y cuándo lo actualizamos?
- **Separación de perspectivas.** Todo actor tiene su propia perspectiva. Un mapa de actores presenta únicamente la perspectiva de las personas o grupos que participan en su elaboración. Pregunta guía: ¿Quién debe participar en la elaboración del mapa de actores y cuándo comparamos los diferentes mapas?

B. Procedimiento

Los pasos que a continuación se presentan no tienen que ser realizados necesariamente en el orden descrito. También es posible seleccionar solamente uno o dos pasos, por ejemplo, la representación gráfica del mapa de actores con las relaciones entre los actores.

Paso 1. Actores-agenda-arena-alianzas (4A). En el primer paso se hace un listado de aquellos actores que pertenecen a la red o tienen una relación con el tema de la red. Forman parte de una red abierta de innovación, por ejemplo, el departamento propio de investigación y desarrollo, clientes y expertos seleccionados, empresas que investigan sobre temas adjuntos y en ciertos casos también instituciones externas de investigación. Otro ejemplo: los siguientes actores tienen una relación directa con el manejo local de desechos sólidos: hogares y sitios de producción, autoridad de salud pública, grupos ambientalistas y partidos, empresas de manejo del acopio y reciclaje, operadores de gestión de residuos, servicios de transporte.

Se registran y caracterizan brevemente los actores en la lista a continuación. La lista ofrece una primera visión y permite reconocer dónde quedan aún vacíos de información.

Gráfica 1.3
Visión general de las 4A de los actores involucrados

Tema y objetivo:			
Actores **Nombre, función principal**	**Agenda** **Misión o mandato, objetivos estratégicos**	**Arena** **Ámbito de impacto, alcance**	**Alianzas** **Relaciones con otros actores, de acuerdo con las opciones** **A B C D**
Actor 1			
Actor 2			
…			
Actor n			

A: Relación regulada por vía institucional-normativa, por ejemplo, entre un departamento de un Ministerio y la dirección desconcentrada del mismo Ministerio en un departamento.
B: Existe un intercambio regular de información entre los actores.
C: Existen acciones acordadas mutuamente y coordinadas a partir de un mecanismo de coordinación establecido.
D: Coproducción: Los actores juntan recursos para ejecutar conjuntamente proyectos.

La matriz también sirve de instrumento para el monitoreo de la red, cuando se la aplica periódicamente. De esta forma, logramos visualizar los cambios en el mapa de actores, a través del tiempo.

Paso 2. Ponderación de los tipos de contribución o prestación. Para poder descubrir qué actores son especialmente importantes y podrían, por tanto, considerarse como actores clave, resulta útil diferenciar entre diversos "tipos de contribución", por ejemplo: conocimiento, acceso a ciertos mercados, conexiones con otros actores. Se trata de posibles aportes o prestaciones que un actor individual ofrece al sistema de cooperación. Estas contribuciones pueden ser de menor o de suma importancia para el proyecto de cooperación. En las redes de conocimiento es espe-

cialmente importante, por ejemplo, que los actores tengan práctica en el tema y estén dispuestos a intercambiar el conocimiento.

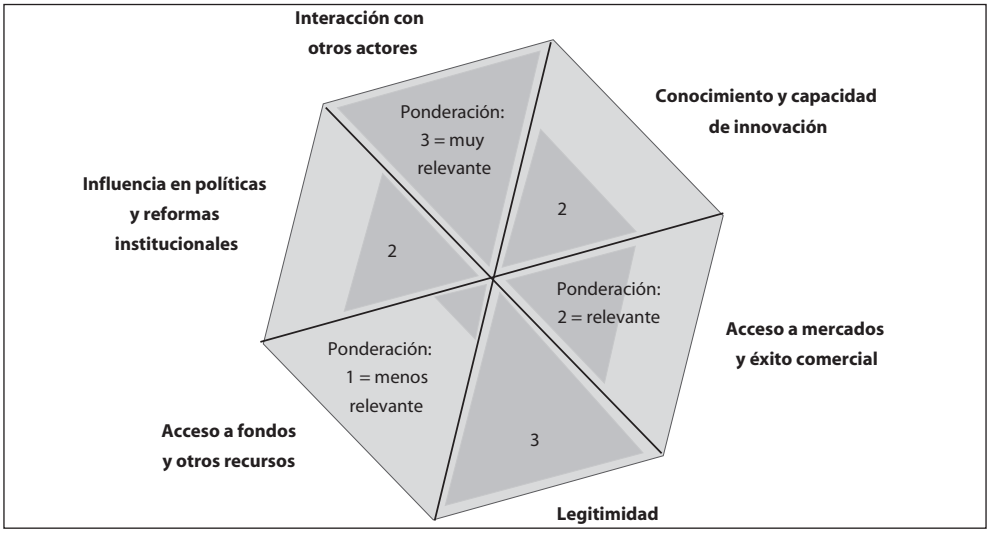
Para cada tipo de prestación se puede preguntar, en primera instancia, si es muy relevante para la red (= ponderación 3), relevante (= ponderación 2) o menos relevante (= ponderación 1). La pregunta clave para esta ponderación es: ¿qué importancia tiene la contribución para el futuro del sistema de cooperación?

Gráfica 1.4
Ponderación y tipos de prestaciones

Tipo de contribución a favor del sistema de cooperación	Ponderación		
	3	2	1
TP-1 Conocimiento y capacidad de innovación		■	
TP-2 Acceso a mercados y éxito comercial		■	
TP-3 Legitimidad	■		
TP-4 Acceso a fondos y otros recursos materiales			■
TP-5 Influencia en políticas y reformas institucionales		■	
TP-6 Interacción con otros actores	■		

La ponderación de las contribuciones puede graficarse de la forma siguiente:

Gráfica 1.5
Gráfico de los tipos de prestación



Paso 3. Identificación de actores clave. Los seis tipos de contribuciones (TP-1, TP-2…) pueden ahora ser puestos en relación con los actores identificados en el paso 1. La pregunta guía es: ¿qué aporte ofrece el actor X a la prestación Y? A continuación se describen los tipos de prestación, tal como corresponderían a la ponderación superior 3:

- TP-1 Conocimiento y capacidad de innovación. El actor cuenta con conocimiento especial y habilidades que son de especial interés para el sistema de cooperación. El actor tiene una gran capacidad de innovación e invierte recursos considerables en investigación y desarrollo.
- TP-2 Acceso a mercados y éxito comercial. El actor es especialmente exitoso en su ramo, cuenta con un buen acceso a los mercados y tiene productos de marca de gran difusión. En el caso de instituciones públicas se aplica análogamente lo mismo en materia de impacto, cubertura, acceso y calidad de los servicios.
- TP-3 Legitimidad. El actor goza de gran reconocimiento por su trabajo realizado a la fecha, su posición en el mercado es indiscutible. En el caso de actores públicos asumen sus funciones legales con éxito y sus servicios gocen de la aceptación pública.
- TP-4 Acceso a fondos y recursos materiales. El actor dispone de fondos, personal e infraestructura y también pone parte de ellos a disposición del sistema de cooperación, sin esperar por ello a corto plazo una ventaja.
- TP-5 Influencia en políticas y reformas institucionales. El actor ejerce una influencia considerable sobre el marco legal y participa activamente en la formulación e implementación de propuestas de reformas institucionales, su debate y negociación.
- TP-6 Interacción con otros actores. El actor tiene buenas conexiones, es decir, cuenta con numerosas relaciones informales y relaciones formales con otros actores y ejerce una influencia sustancial en la inclusión (o exclusión) y la forma de participación de otros actores.

Cada uno de los actores (A, B, C…) será evaluado ahora con relación a las contribuciones, aplicando una escala de seis niveles.

- Nivel 6. Contribuciones del actor muy buenas, claramente superiores a lo esperado.
- Nivel 5. Contribuciones del actor buenas, claramente coincidentes con lo esperado, sin fallas mayores.
- Nivel 4. Contribuciones satisfactorias, inferiores a lo esperado, pero en las que dominan los aspectos positivos.
- Nivel 3. Contribuciones insatisfactorias, inferiores a lo esperado y dominan los aspectos negativos a pesar de los esfuerzos positivos claramente visibles.

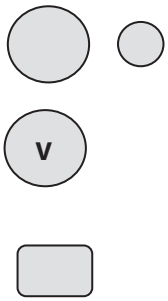
- Nivel 2. Contribuciones claramente insuficientes: a pesar de ciertos aspectos positivos, los negativos prevalecen claramente.
- Nivel 1. Contribuciones del actor son insignificantes para el sistema de cooperación.

Los puntos por actor serán multiplicados por 1, 2 o 3, de acuerdo con la ponderación del tipo de contribución y el resultado se colocará en la matriz a continuación. Los actores clave son aquellos actores que alcanzan un puntaje total especialmente alto.

Gráfica 1.6
Ponderación de los tipos de prestaciones

Actores	Total	Tipos de prestaciones y su ponderación					
		TP-1	TP-2	TP-3	TP-4	TP-5	TP-6
		P: 2	P:2	P:3	P:1	P:2	P:3
A	39	5 x 2= 10	2 x 2 = 4	2 x 3= 6	4 x 1 = 4	3 x 2 = 6	3 x 3 = 9
B	59	4 x 2= 8	3 x 2= 6	5 x 3= 15	4 x 1 = 4	4 x 2 = 8	6 x 3= 18
C							
…							
N							

Paso 4. Elaboración del mapa de actores. Los actores son representados ahora en forma de círculos y cuadrados de diverso tamaño. La forma más fácil de hacerlo es en tarjetas metaplan, sobre una pizarra.



Los círculos representan actores clave y actores primarios que por sus prestaciones ejercen una fuerte influencia sobre el sistema de cooperación. El tamaño del círculo simboliza la influencia en relación con el tema y con el objetivo de cambio.

La letra V significa que se trata de un actor denominado como Veto Player. Estos son actores sin cuya aceptación explícita el sistema de cooperación es impensable. Estos Veto Players pueden lograr impulsos decisivos para el sistema de cooperación, pero también pueden bloquearlo.

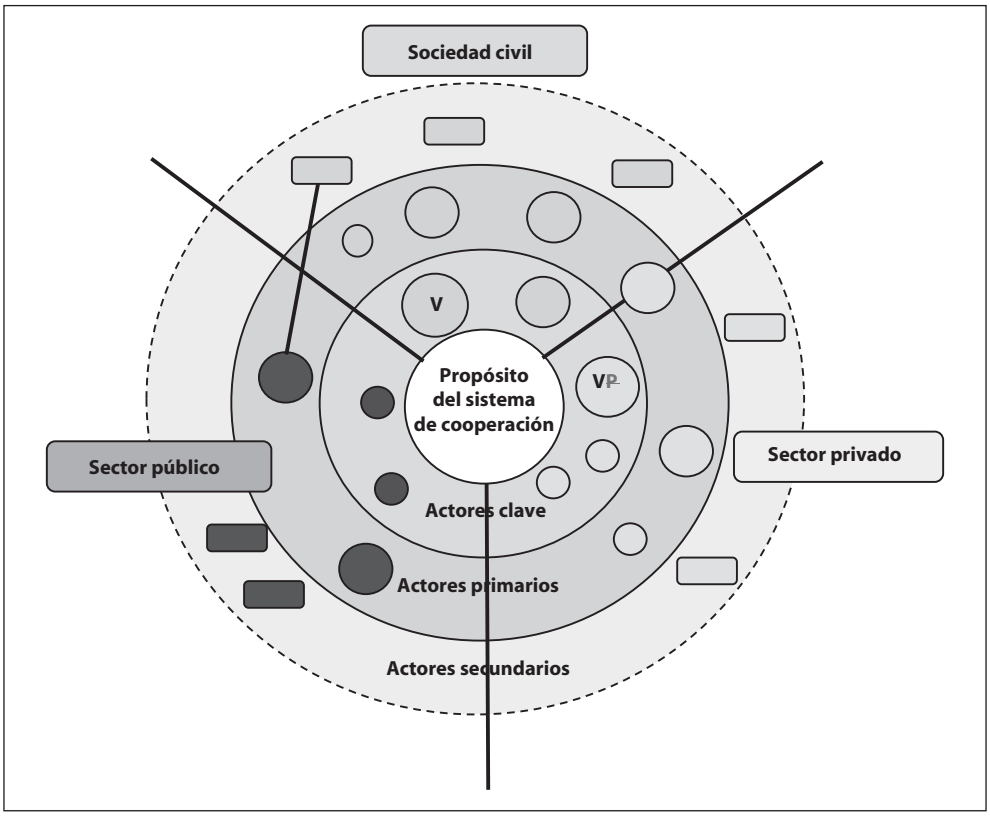
Los cuadrados representan actores secundarios que sólo ejercen una influencia limitada en el sistema de cooperación. Sin embargo, es importante incluirlos en el mapa de actores, pues en un momento posterior podrían eventualmente convertirse en actores clave.

Los actores se distribuyen primero en tres sectores: 1) sector público (Estado), 2) sociedad civil y 3) sector privado. Por esta distribución y su posicionamiento en círculos concéntricos surge una arquitectura sencilla de la red. Dentro de esta distribución habría que pensar probablemente en los siguientes actores:

Gráfica 1.7
Los tres sectores del panorama organizacional

Sector privado	Sector público	Sociedad civil
Empresas pequeñas y medianas Grandes empresas y mayoristas Prestadores de servicios Organizaciones profesionales y gremiales Bancos e institutos financieros Grupos sectoriales internacionales Universidades privadas e institutos de investigación Empresas de los medios de comunicación	Ministerios y sus departamentos administrativos Administraciones territoriales (locales/regionales) Parlamentos y sus comisiones Justicia y administración judicial Policía y fuerzas de seguridad Universidades públicas e institutos de investigación Organizaciones internacionales de los Estados miembros Medios de comunicación del Estado	Movimientos sociales Grupos de interés organizados Asociaciones de mujeres, jóvenes y 3era edad Las ONG nacionales Las ONG internacionales Partidos políticos Organizaciones recreativas Sindicatos Iglesias y agrupaciones religiosas Medios de comunicación de organizaciones de la sociedad civil

Gráfica. 1.8
Mapa de actores



Paso 5. Las relaciones entre actores. En caso de existir, las relaciones entre actores se pueden graficar, en primera instancia, con una línea. Posteriormente se puede caracterizar más detalladamente esta línea de conexión.

Gráfica 1.9
Mapa de actores y relaciones entre sí

Elementos gráficos:

Líneas continuas simbolizan relaciones estrechas, en cuanto al intercambio de informaciones, la frecuencia de los contactos, coincidencia de intereses, coordinación y recíproca confianza.

? Líneas interrumpidas simbolizan relaciones débiles e informales. Se añade el signo de interrogación, cuando la relación no está clara.

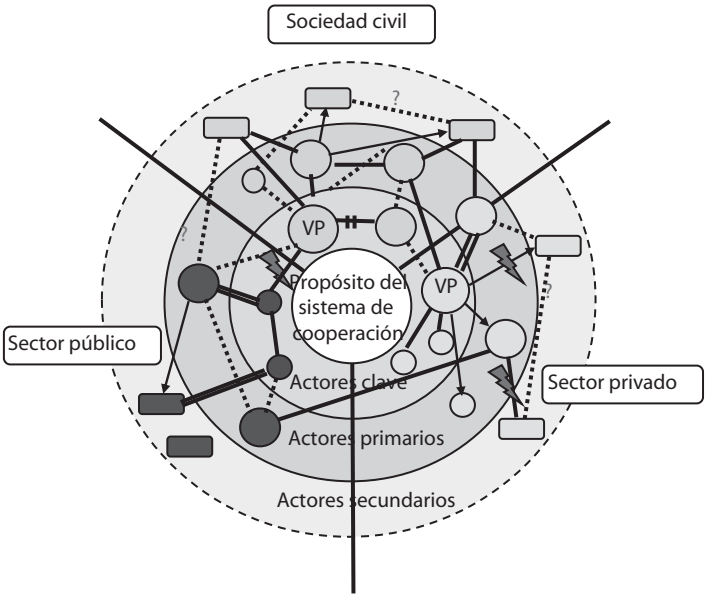
Líneas dobles simbolizan alianzas y cooperación, estipuladas contractualmente o institucionalmente.

Flechas simbolizan la dirección de las relaciones de dominancia.

Líneas cruzadas por un rayo simbolizan tensión en la relación, intereses opuestos y relaciones con conflictos.

Líneas con cruces simbolizan relaciones bloqueadas o rotas.

? El signo de interrogación en caso de una relación no clara puede también significar que tenemos muy poca o ninguna información sobre una relación. También puede ser que los involucrados recién aclararán y definirán las relaciones en el transcurso de la ejecución del proyecto de cooperación.



Paso 6. Discusión del mapa de actores. El mapa de actores por lo general es elaborado con un pequeño grupo de actores. Por ello, resulta conveniente presentarlo a los demás actores y complementarlo. Al mismo tiempo se pueden discutir las siguientes preguntas:

- ¿Compartimos la valoración, en relación a la importancia de los actores y sus recíprocas relaciones?
- ¿Dónde nos faltan actores para emprender el proyecto de cooperación?
- ¿Cuáles son las cualidades y prestaciones, con que deberían contar?
- ¿Qué tensiones o conflictos debemos observar?
- ¿Qué opciones para la coordinación del sistema de cooperación tenemos?

Actores clave

Tema ¿De qué se trata?	Comprensión más profunda de los intereses e influencia ejercido por los actores más importantes, en relación con los objetivos del proyecto de cooperación.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Cuál es la posición de los actores clave con respecto a los objetivos de la red? ¿Qué intereses persiguen los actores en el sistema de cooperación? ¿Cuánta influencia y poder ejercen sobre los objetivos del sistema de cooperación? ¿Qué debemos tomar en cuenta al diseñar cambios en el sistema de cooperación? ¿Cómo se puede trabajar constructivamente sobre las tensiones o los conflictos entre los actores?
Beneficio ¿A qué sirve?	El análisis de los actores más importantes permite formular opciones de actuación sobre el desarrollo del sistema de cooperación a futuro.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	El instrumento por lo general es utilizado por grupos pequeños de actores, por ejemplo, por el grupo de coordinación de una red. El instrumento está compuesto de varios pasos que también pueden ser utilizados por separado. Como en parte se trata de preguntas sensibles podría ser necesario buscar el apoyo de un moderador externo.
Tiempo requerido y número de participantes	Algunos pasos pueden trabajarse en un grupo pequeño de máximo 20 personas, durante un medio día. Si se va a aplicar el instrumento completo, es adecuado planificarlo en el marco de un taller de un día de duración.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	El análisis más profundo de los actores implica la comparación de valoraciones personales, pues cada cooperación también conlleva cambios en el equilibrio de poderes en una red.

A. Enfoque

La identificación de actores clave en todo caso es una cuestión delicada que no podrá ser decidida de forma objetiva, desde la perspectiva de una tercera persona neutral. Pues finalmente, el posicionamiento de un actor solamente es determinable en relación a los demás actores. Todo actor razonable calcula lo que está en juego para él y decide cuán enfáticamente va a defender sus intereses. Los grupos de interés especialmente influyentes y poderosos a menudo prefieren esperar discretamente o actuar a través de sus representantes. A menudo solamente piden la palabra cuando presumen que sus intereses corren peligro.

Los intereses de cada uno de los actores clave, por lo general, no son del todo compatibles con los objetivos de un proyecto de cooperación. Los objetivos de la cooperación por una parte son solamente una parte de los objetivos que persiguen los actores involucrados, por otra parte, estos objetivos están fuera del alcance de los actores involucrados. Aunque suene sorprendente, es entendible por dos razones. Primero, los actores involucrados continúan persiguiendo sus propios objetivos, por ejemplo en su actividad comercial, mientras participan en el sistema de cooperación. Desde su perspectiva, los objetivos de cooperación aportan a alcanzar sus propios objetivos. Es decir, extraen del sistema de cooperación lo que les resulta útil. Es así que varias empresas farmacéuticas que son competidores entre sí, colaboran localmente para producir y comercializar conjuntamente una gama de medicamentos básicos. El impulso para superar el pensamiento competitivo y llegar a colaborar está en directa relación con la renta de cooperación que resulta de los efectos de la economía de escala. Solo la defensa terca de los intereses propios puede bloquear tal cooperación.

La formación de los sistemas de cooperación, por lo general, es lenta porque los actores involucrados no están seguros, si dentro de un plazo aceptable realmente se vaya a obtener un valor agregado. Esta reticencia y este escepticismo son normales y conducen a que muchas redes ya se disuelvan durante la fase de concepción y estructuración. La aceptación reticente al inicio puede expresarse en una espera discreta, posteriormente en oposición explícita, si los objetivos de la cooperación no se diferencian lo suficientemente de los objetivos individuales de los actores.

La disonancia entre los intereses propios de los actores y los objetivos del sistema de cooperación se sentirá a más tardar cuando los actores deban abandonar viejos patrones. Deberán, por ejemplo, reemplazar la lógica de la competencia por aquella de la cooperación y ejercitarse en la valoración de la diversidad de los actores involucrados, mientras que ellos mismos vivan en una organización que reduce la complejidad a través de la estandarización y la jerarquía. Deberán aprender a entregar aportes, cuya expectativa de rendimiento está postergada y, lo que es aún más crítico, deben anticiparse confiando en las actuaciones justas de los otros actores.

Estas exigencias fácilmente provocan la resistencia tácita o expresa en diversas formas: distancia por escepticismo, impaciencia y oposición abierta. Los actores clave que defienden con especial énfasis los objetivos de la cooperación paradójicamente despiertan con frecuencia la sospecha de que en realidad actúan en provecho propio y que los objetivos de la cooperación solamente sirven de pretexto ideológico para sacar provecho de los que participan de buena fe. Esta sensible paradoja no tiene salida. A diferencia de las organizaciones cerradas, donde la resistencia puede ser ubicada y manejada más fácilmente, en los sistemas de cooperación se debe contar con formas variables y discretas de oposición.

De la resistencia solamente podemos aprender, si la reconocemos. Se vuelve operable cuando los actores pueden expresar abiertamente los malestares y miedos. Si la resistencia se queda muda, se genera un ámbito de sospechas y especulaciones, y se agudiza. Si no hay espacio para el debate se reduce la cohesión social en la red y el sistema de cooperación colapsa. En vista de que por siglos nos hemos entrenado en una conducta de ardua competencia y una cultura de desconfianza, estamos poco preparados para pensar en términos de cooperación horizontal. Lastimosamente debemos partir de que también en los sistemas de cooperación prevalece una desconfianza básica frente a otros actores y que los actores se observan mutuamente con gran atención. En un ambiente de este tipo, sobre todo la información confusa y poco transparente conduce a que las relaciones se carguen de resistencias.

Los motivos para la resistencia son múltiples y están estrechamente ligados al diseño del proceso dentro de un sistema de cooperación, por ejemplo, a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Quién decide sobre objetivos, temas y recursos?
- ¿Quién decide sobre la participación en la toma de decisiones?
- ¿Quién toma las decisiones sobre los límites del sistema?
- ¿Cómo se asegura el acceso equitativo a la información?
- ¿Cómo se usan los espacios de encuentro para el intercambio?
- ¿Cómo se distribuyen los beneficios de la cooperación?

Las redes se crean porque sus miembros buscan un beneficio a partir de la unión. Por ejemplo, quieren intercambiar conocimiento y prácticas, asumir conjuntamente una tarea o probar nuevas formas de cooperación. En el diseño de estos cambios no se trata de evitar o luchar contra la resistencia, sino de aprovecharlas como recurso de aprendizaje. Todas las formas de resistencia silenciosa o abierta deberán entenderse como una forma de participación. Es decir, en caso de una retirada, el actor debe recibir apoyo para poder expresar explícitamente las razones para sus dudas y objeciones. Por una parte, se puede aprender mucho de estos actores, pues tienen sus razones para

ofrecer resistencia. Por otra parte, estos actores son incluidos cuando uno se interesa por sus argumentos.

La gestión de sistemas de cooperación por lo general se topa con conflictos de relaciones e intereses entre los actores. Los conflictos son omnipresentes y normales de toda colaboración en un sistema de cooperación. No existen relaciones duraderas, libres de conflictos. Todo sitio, en el que las personas trabajan juntas, es un sitio donde se encuentran diversas opiniones, necesidades e intereses, tanto entre personas como entre organizaciones. Esto rige especialmente para los sistemas de cooperación, si se piensa que, a diferencia de las organizaciones cerradas, no existen mecanismos normados para trabajar sobre conflictos y que los actores se mueven en un terreno desacostumbradamente plano por ser una cooperación horizontal.

A esto se suman cuestiones relacionadas con el diseño de procesos y de las reglas del juego en el sistema de cooperación. Primero se plantea la pregunta, si el conflicto debería siquiera ser tematizado. Es bien conocido que en la vida diaria, la mayoría de conflictos también se resuelve de forma muy poco espectacular: nos acomodamos, aguantamos, aceptamos soluciones, cedemos y al día siguiente nadie se acuerda del conflicto. Es esencial el pensamiento de que los conflictos también tienen sus lados positivos. La crisis libera energías entre los actores. Ellos participan en la búsqueda de soluciones al conflicto y aclaran sus roles y sus dudas sobre la orientación de la red.

B. Procedimiento

Paso 1. Posiciones de los actores clave. Al analizar las posiciones de los actores, sobre todo de los actores clave, en relación con los objetivos del proyecto de cooperación, las siguientes preguntas aparecen en primer plano:

- ¿Qué intereses tienen los actores clave en este tema?
- ¿Buscan socios complementarios para trabajar sobre el tema?
- ¿Están dispuestos a compartir sus conocimientos con otros?
- ¿Cuál es la utilidad (la renta de cooperación) que los diferentes actores clave quieren obtener a partir de su participación en la red?
- ¿En qué medida coinciden los intereses de los actores clave con los objetivos superiores del sistema de cooperación?
- ¿Qué posibles impactos tienen las diferencias de intereses esperadas en el sistema de cooperación?
- ¿Quién podría posiblemente quedar excluido?
- ¿Qué opciones existen para incluir mejor a los actores clave en la red?

Gráfica 1.10
Actores clave y coherencia del objetivo

Tema y objetivo:				
1 Actores clave	**2 Posiciones e intereses**	**3 Grado de coherencia con el objetivo: 0-3**	**4 Posibles efectos sobre la armonía - los desacuerdos**	**5 ¿Qué hacer? Opciones de acción**
A				
B				
N				

Explicaciones para el cuadro:
1 = Véase el mapa de actores anterior
2 = Posiciones e intereses en relación con los objetivos de la cooperación: utilidad esperada, disposición a invertir recursos (tiempo, personal, conocimiento, fondos) en la red, tiempo de espera hasta que haya resultados tangibles, temores, posibles desventajas, riesgos
3 = Calificación de la coherencia con el objetivo entre 0 (ninguna conformidad) a 3 (completa conformidad)
4 = Posibles impactos sobre la armonía o los desacuerdos con los objetivos de la red, por ejemplo por distanciamiento, defensa explícita de los intereses propios, defensa fuerte de objetivos comunes acordados, entre otros

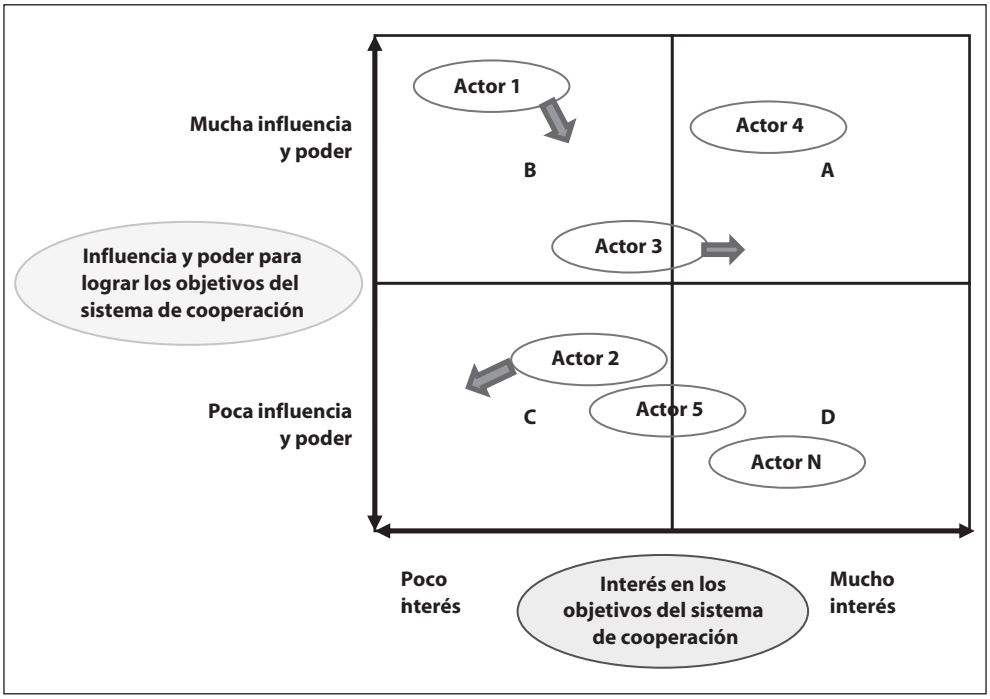
5 = Opciones concretas de actuación, por ejemplo, con relación a:
a) Información y comunicación en el sistema de cooperación
b) Estructuración de la participación y de las negociaciones en la red: definición de una agenda, planificación de las negociaciones, inclusión de actores nuevos no tomados en cuenta hasta ahora
c) Fortalecimiento de relaciones particulares entre los actores
d) Fortalecimiento de la pertenencia a la red, a través de símbolos, signos, encuentros, eventos
e) Reconocimiento explícito de las recíprocas dependencias, en relación con los objetivos del proyecto de cooperación
f) Promoción de actores sueltos para que estos puedan participar activamente (empoderamiento)
g) Acceso a nuevos conocimientos, nuevas formas de aprendizaje y encuentros
h) Asesoramiento y moderación para apoyar procesos de negociación
i) Monitoreo conjunto de la evolución de la red y documentación de los avances
j) Revisión de los objetivos del sistema de cooperación, definición de los objetivos de cada fase, enfoque sobre productos útiles para los involucrados

Paso 2. Tener a bordo a los actores importantes. La siguiente ubicación de los actores más importantes en una matriz simple puede facilitar la reflexión sobre diferentes opciones para la formación de la red. La pregunta clave es: ¿qué intereses tienen los actores con relación a los objetivos del sistema de cooperación y cuánta influencia y poder ejercen para lograr los objetivos del sistema de cooperación? Los actores más importantes, especialmente los actores identificados como clave, son ubicados en los cuatro cuadrantes A, B, C, D de la siguiente matriz.

Observaciones para la interpretación. Los actores en el cuadrante A son, sin lugar a dudas, aquellos que en el sistema de cooperación juegan el papel más importante. Tienen gran interés en los objetivos y pueden influenciar también de forma

notoria la posibilidad de alcanzar los objetivos. Los actores en el cuadrante B también son importantes porque son relativamente volátiles. Ejercen gran influencia sobre los objetivos del sistema de cooperación, pero por diversas razones no están muy interesados o se mantienen más bien a la espera, en cuanto a los objetivos de la cooperación. Este patrón de características hace que estos actores sean más bien poco predecibles. Harán sentir su poder, sobre todo si no se los informa lo suficiente o si no son tomados en cuenta en la toma de decisiones. En los actores del cuadrante C se plantea la pregunta: ¿Por qué participan en el proyecto de cooperación? Pero, sin lugar a dudas, también puede suceder que un actor clave que presta servicios importantes primero se mantenga en este cuadrante, ya sea porque su interés por el objetivo de la cooperación todavía es un tanto vago o porque el actor todavía no quiere ejercer mayor influencia sobre el proyecto de cooperación. Los actores en el cuadrante D por lo general prestan importantes contribuciones de contenido al diseño de la red. Hay que mantenerlos animados, entre otras, haciéndolos participar en los procesos de toma de decisión y en la gestión del sistema de cooperación.

Gráfica 1.11
Matriz poder-interés



Estas observaciones para la interpretación no son la última palabra. La matriz poder-interés ofrece otros datos útiles sobre las siguientes preguntas, dentro de una discusión más profunda:

- ¿Cuáles son los rasgos comunes que se vislumbran entre los actores?
- ¿Hacia dónde se mueven los diversos actores en el transcurso del tiempo? (Indicar con una flecha)
- ¿Cómo pueden complementarse varios actores entre sí?
- ¿Cómo se puede fomentar el reconocimiento de diversos intereses en el sistema de cooperación?
- ¿Sobre qué recursos se fundamenta el poder y la influencia de cada uno de los actores?
- ¿Qué temores guían el comportamiento de los actores clave?
- ¿Qué conflictos se podrían esperar, a partir de los diferentes intereses que se defienden?
- ¿Cómo se puede diseñar y regular de la mejor forma la participación en la toma de decisiones y en la gestión del sistema de cooperación?

Paso 3. Análisis del campo de fuerzas. El instrumento sirve para comprender mejor las diferentes fuerzas que pueden observarse actuando a favor o en contra de los objetivos del proyecto de cooperación. Se puede aplicar a todo el sistema de cooperación o solamente a unos cambios parciales. Con este instrumento se analiza la pregunta ¿en qué medida los actores clave tienen una actitud positiva o negativa ante los cambios planificados? Si el procedimiento es utilizado recurrentemente durante el desarrollo del sistema de cooperación, se obtendrá una serie cronológica que puede aprovecharse para el monitoreo.

El objetivo del instrumento es documentar los argumentos y las conductas de los actores que se expresan a favor o en contra de un objetivo de cambio o que lo muestran a través de su conducta. De esta forma se pueden localizar las posibles resistencias y ajustar los procesos de forma pertinente. El análisis de los campos de fuerzas fue desarrollado por Kurt Lewin[33] para obtener una mejor perspectiva sobre las diferentes fuerzas que intervienen en la evolución de un proceso de cambio: personas y organizaciones, argumentos, costumbres y conductas. Todo proceso de cambio va acompañado de escepticismo y resistencia. Surgen inseguridades y miedos que en ciertos individuos y grupos producen dudas o que los llevan a obstaculizar los cambios. La resistencia puede expresarse tanto como un rechazo abierto o silen-

33 Kurt Lewin (1890-1947) es uno de los pensadores más influyentes de la investigación sociológica de grupos y movimientos sociales, y ha desembocado en la teoría de los campos de fuerza y otros conceptos centrales para comprender la dinámica del cambio de sistemas socio-técnicos.

ciosamente, a través de la pasividad. La resistencia es una reacción natural frente a la incertidumbre sobre el futuro. No debe solamente ser tomada en cuenta, sino que debe ser aprovechada para el proceso de cambio.

El procedimiento se basa en el supuesto de que todo objetivo de cambio tendrá sus seguidores y detractores. El sistema de cooperación puede entenderse como un sistema social relativamente estable que se encuentra en un equilibrio casi estacionario. Esto significa que el sistema está en equilibrio y parece ser estable, porque la totalidad de los impulsos y movimientos se anulan mutuamente, llegando a un resultado de suma cero. Esta imagen de un estado en lábil equilibrio es el punto de partida, desde el cual nace la pregunta respecto de la estrategia de cambio más adecuada. Un cambio hace que el lábil equilibrio entre las fuerzas motoras y las fuerzas obstaculizadoras se tambalee.

Con miras a este campo de fuerzas entre aquellas que impulsan y aquellas que frenan, el cambio se produce cuando las fuerzas que apuntan al cambio son mayores que las que lo frenan. La práctica en el análisis de los campos de fuerza ha enseñado que la estrategia del cambio no se fundamenta en fortalecer las fuerzas motoras para quebrar la resistencia. La estrategia más bien tratará de entender y apaciguar las fuerzas que frenan para que se pueda producir el cambio. En concreto, esto significa que la atención debe dirigirse a la resistencia y a organizar su participación en el proceso de cambio.

El análisis de los campos de fuerza se realiza idóneamente en grupos pequeños de hasta ocho a diez participantes. Para ello es necesario seguir los siguientes pasos:

- Traslada el cuadro a continuación a una pizarra o un papel grande.
- Define el objetivo de cambio, del que se trata en el sistema de cooperación.
- En la columna del medio, anota aquellos actores que pueden ejercer una influencia esencial sobre el objetivo de cambio. En caso de grandes grupos de actores, es sensato subdividirlos: en vez de empresas textiles pon pequeñas empresas textiles y grandes empresas textiles: en vez de Ministerio X pon el departamento competente.
- Identifica los argumentos y los patrones de conducta que exponen los actores a favor o en contra del objetivo de cambio. Sin lugar a dudas, puede suceder que un mismo actor presente argumentos a favor y en contra del objetivo de cambio.
- Pondera los argumentos y los patrones de conducta en cuanto a su impacto, como más bien débiles (-) o muy débiles (--) o fuertes (+) o muy fuertes (++).

Gráfica 1.12
Análisis de los campos de fuerzas

Objetivos del cambio en el sistema de cooperación				
Argumentos y patrones de conducta que tiene efectos A FAVOR del objetivo de cambio		**Actores clave** ⇨)))) ((((⇦	**Argumentos y patrones de conducta que tiene efectos EN CONTRA del objeto de cambio**	
+	+ +		- -	-
		Actor 1		
		Actor 2		
		Actor N		

Este instrumento nos protege de incurrir en dos errores:

- La alianza demasiado rápida con las fuerzas a favor del cambio profundiza inevitablemente la resistencia. Una gestión profesional del cambio exige el apoyo cuidadoso a las fuerzas de resistencia, a fin de que puedan expresarse, sean tomadas en serio, escuchadas y que participen.
- Siempre hay varias vías para el cambio. La interpretación del análisis de los campos de fuerza conduce a diferentes opciones de cambio. En la mayoría de casos, es importante iniciar con pequeñas intervenciones. Estas irritaciones del sistema son mucho más instructivas que el análisis alejado de la práctica. Kurt Lewin dice: *If you really want to know how it ticks, try to change it.*

El instrumento ha demostrado ser especialmente útil cuando se lo aplica a intervalos regulares, durante la ejecución del proceso de cambio y se logra visibilizar así los cambios en los actores. El análisis de campos de fuerzas permite visualizar diferentes aspectos que son importantes para la conducción de los procesos de cambio en los sistemas de cooperación: el instrumento

- Llama la atención sobre las expresiones de resistencia al cambio y ofrece indicios sobre cómo diseñar la participación de los actores
- Destapa posiciones ambivalentes y ofrece datos sobre la conducta de retirada de algunos actores
- Señala vacíos de información y déficits de confianza y participación
- Ayuda a que los diferentes actores entiendan mejor el cambio
- Indica posibles alianzas entre los actores, incluso más allá de los límites sectoriales

- Facilita la conformación de grupos de actores homogéneos y heterogéneos, dependiendo del fin de la formación del grupo
- Promueve la reflexión sobre posibles intervenciones en el proceso de cambio

El análisis de los campos de fuerza conduce a diversas "opciones estratégicas" que dependiendo de la situación puedan ser aplicadas en diversas mezclas. Entre estas opciones están:

- Las estrategias de información y comunicación son útiles cuando la resistencia se presenta por falta de información y por rumores. La información y comunicación aportan a reducir las asimetrías entre los actores. En primer lugar, debe asegurar la transparencia sobre la conducción y los resultados de los procesos. Todos los actores deben tener el mismo acceso transparente a la información. Con ello se fortalece la confianza entre los actores y se facilita el diálogo sobre el propósito común.
- Las estrategias de apoyo deberán aplicarse cuando existe resistencia a causa de problemas de adaptación, por ejemplo, en relación con innovaciones tecnológicas. Los actores aprenden a utilizar las nuevas tecnologías y se coordinan con efectividad. El objetivo de estas estrategias de apoyo es de fortalecer las capacidades.
- Los procesos de negociación deben ser promovidos cuando los actores tienen la sensación de que en el sistema de cooperación se toman decisiones a puerta cerrada o que ciertos actores toman decisiones, sin consultar a los demás. No todos los procesos de interacción y cambio conducen a una situación ideal de gana-gana. Si las evidentes desventajas (y las compensaciones eventuales) no se negocian abiertamente, los actores se retirarán hacia una posición de protección a sí mismo, incluyendo la opción de salir de la red.
- Las estrategias de participación vienen al caso, cuando entre los actores prevalece la impresión de que se decide sin tomarlos en cuenta o que sus intereses no son tomados en cuenta. El objetivo es ofrecer a los actores mayores oportunidades de participación. De esta forma, se supera la desconfianza y aumenta la disposición favorable hacia el cambio.

Paso 4. Triangulación de conflictos. Un sistema de cooperación, por lo general debe confrontar tensiones, conflictos de relaciones e intereses entre los actores. Esto, especialmente por cuatro características inherentes al sistema de cooperación: orientación horizontal; tensión entre los objetivos propios y los objetivos de la cooperación; incertidumbre sobre la normativa del sistema de cooperación; e inseguridad en relación con el beneficio esperado.

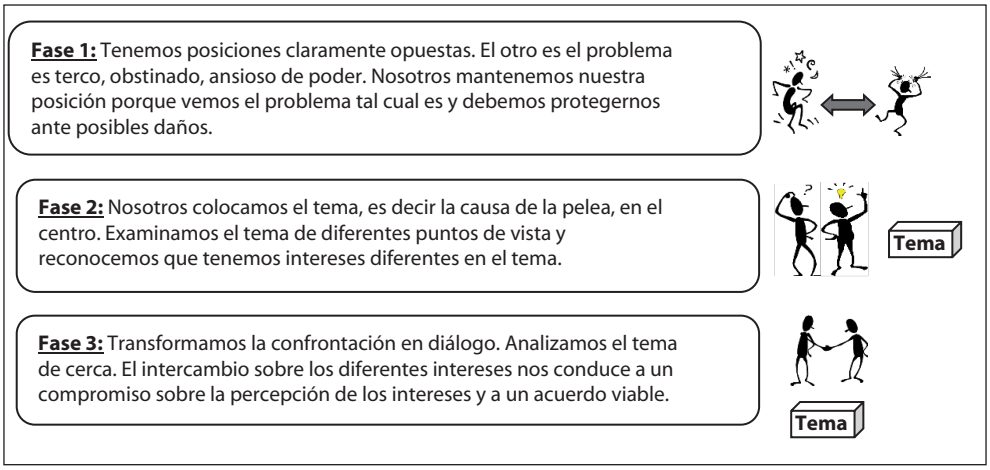
Los conflictos son molestosos, porque perturban lo planificado. A fin de eliminar este accidente tenemos la tendencia de buscar precipitadamente soluciones. Pero

muchos conflictos no tienen una solución definitiva en ese mismo momento. Debemos acomodarnos con ellos, convivir con ellos. Posiblemente podamos apaciguarlos, postergarlos, incluso sabiendo que podrían en cualquier momento volver a resurgir.

Existen conflictos latentes (fríos y encubiertos) y manifiestos (acalorados y abiertos) que se retroalimentan mutuamente. Los conflictos son procesos que generalmente pasan de forma inesperada del diálogo al enfrentamiento y llega luego a la pelea cargada de emociones. Envidia, odio o sensaciones de impotencia aceleran el conflicto. Las partes se convierten en acérrimos oponentes que se agreden. El objetivo principal será destruir o al menos rebajar al oponente. Finalmente quedan escombros: relaciones humanas destruidas, tierra quemada.

Como el sistema tiene una orientación hacia la negociación, el manejo del conflicto solamente es imaginable si los involucrados aceptan, por principio, hacer un intento de este tipo y si aceptan, en el mejor de los casos, acudir a un mediador. La idea general es lograr la transformación del conflicto a través de la triangulación entre los actores del conflicto y el tema. Todo conflicto en materia de relaciones e intereses se compone básicamente de tres elementos: las dos partes del conflicto y el tema (o el contenido) del conflicto, por el que se discute. Las dos partes del conflicto, por lo general, asumen posiciones opuestas: Están furiosas entre sí, tratan de debilitar la posición del otro y fortalecer la propia. La triangulación tiene el fin de permear posiciones endurecidas entre los actores y transformarlas en intereses diferentes. Si se lo separa en tres fases, esto se puede graficar como sigue:

Gráfica 1.13
Triangulación de conflictos: transformar la confrontación en diálogo



La transformación de posiciones básicas en intereses hace que el conflicto pueda ser analizado, de acuerdo a sus contenidos. Es evidente que puede suceder que se regrese a la argumentación sobre posiciones. Pero si se logra elaborar una agenda conjunta, a partir de cuestiones relacionadas con contenidos y a alcanzar primeros acuerdos, entonces se crea una base conjunta para la negociación durante el trabajo de transformación. En la práctica, el siguiente cuadro resulta útil. Cada parte de la negociación elabora el suyo, por separado:

Gráfica 1.14
Cuadro sobre intereses conflictivos

Nuestros intereses	Nuestras opciones	Nuestra legitimidad	Los intereses de la otra parte
¿Qué es especialmente importante? ¿Qué necesidades tenemos? ¿Qué queremos evitar? ¿Qué queremos alcanzar?	¿Cuáles son los posibles acuerdos que quisiéramos alcanzar? ¿Cuál es la mejor alternativa posible a un acuerdo?	¿Cuáles son criterios y valores superiores que consideramos justos y orientadores para llegar a un posible acuerdo?	¿Qué es especial-mente importante para la otra parte? ¿Qué necesidades tienen? ¿Qué quieren alcanzar?

Evidentemente, para alcanzar un acuerdo viable mucho depende entonces de la habilidad del mediador. En situaciones conflictivas, los actores involucrados no se comportan solamente de forma racional, pues tanto la evaluación de los riesgos como del peligro a sufrir un daño, así como la imagen propia, están cargados de emociones. Por ello es tanto más importante auscultar con cuidado los conflictos y observarlos por un período más largo, antes de intervenir. La transformación de conflictos requiere un conocimiento profesional y una apreciación serena del propio rol. Esta habilidad de actuar adecuadamente en situaciones de conflicto exige una buena porción de comprensión y de distancia con respecto a uno mismo; debemos plantearnos preguntas parecidas a estas:

- ¿Qué está pasando realmente? ¿Qué está en juego? ¿Cómo logro información para poder tener un primer acercamiento?
- ¿Cuál es el rol que debo asumir? ¿Qué sentimientos y posiciones despiertan en mí el conflicto y las partes en conflicto?
- ¿Qué me hace falta y qué necesito para poder aportar constructivamente al manejo del conflicto?
- ¿Qué recursos tienen las partes para facilitar la transformación de la confrontación al diálogo?

Para liberarnos de la idea negativa que transmite el término conflicto, resulta útil tener en cuenta los aspectos positivos inherentes a los conflictos:

- Mensaje: tensiones y conflictos son síntomas que dan indicios sobre cuestiones abiertas
- Intereses: los conflictos destapan los intereses de cada uno
- Auto-reflexividad: los conflictos agudizan la capacidad de auto-observación
- Cohesión: los conflictos fortalecen las relaciones sociales
- Cambio: los conflictos dan un impulso para el cambio

A más de la triangulación existe un amplio inventario de posibilidades de actuación en situaciones de conflicto. La gama va desde observar, pasando por cuestionar, hasta llegar a la investigación de las causas del conflicto y la mediación. Las intervenciones apuntan, con diversa intensidad, a las causas o al desarrollo del conflicto y las posibles consecuencias del conflicto. Los roles en la transformación del conflicto, sea como parte del conflicto o como mediador, modifican profundamente el mapa de actores. Aunque la tarea del mediador otorga reconocimiento y poder, también alberga gran riesgo. Generalmente se recomienda incluir a un mediador externo. La habilidad de reconocer oportunamente conflictos en el sistema de cooperación y de influir de tal forma sobre ellos que se limite el daño y que las partes en conflicto alcancen soluciones de común acuerdo, exige mucha experiencia y mucha competencia social por parte del mediador. Algunas de las trampas típicas en el trabajo con conflictos en los sistemas de cooperación son:

- Credulidad. "El caso está claro; yo conozco todo". –Pero los conflictos tienen una historia encubierta, compuesta de relatos que son contados por las partes en conflicto en versiones diferentes.
- Pose de árbitro. "Yo soy neutral". –Pero la auto-evaluación no es suficiente para un rol activo como mediador neutral. Lo decisivo es tener aceptación de las partes en conflicto.
- Optimismo calculado. "De alguna manera se encontrará una solución". –Pero nos movemos en terreno poco visible, con posiciones cargadas de emociones que no siempre son controlables a través de la racionalidad.
- Romanticismo social. "Tengo que ayudar a la parte en desventaja". –Pero la toma anticipada de partido hace que el rol de mediador como intermediario sea imposible y, a fin de cuentas, socava la intención de llegar a acuerdos viables en relación con intereses diferentes.
- Parlante. "Ahora sí voy a poner las cartas sobre la mesa". –Pero muchas tensiones y conflictos son los efectos secundarios cotidianos de la cooperación. Constantemente suben y bajan de nivel. A menudo es más recomendable la discreción a la transparencia. A menudo a las personas externas no les

corresponde cruzar a la parte de atrás del escenario y contar todo lo que ven por el parlante.

Selección de nuevos socios y diseño de nuevas cooperaciones

Tema ¿De qué se trata?	Este instrumento se ocupa de la pregunta con qué socios se debería entablar una cooperación adicional y cómo se podría diseñar cooperaciones exitosas.
Preguntas clave ¿Cuáles son las pregun-tas centrales?	¿Qué socios adicionales necesitamos en la red? ¿Qué perfil tienen los actores nuevos, en comparación con los ya existentes? ¿Qué condiciones crea la red para la integración de nuevos socios? ¿Cómo diseñamos las nuevas cooperaciones?
Beneficio ¿A qué sirve?	El instrumento sirve para evaluar el potencial de ampliación de la red, con la integración de nuevos socios.
Aplicación ¿Cuándo y dón-de resulta útil?	El instrumento facilita una valoración del potencial para nuevas cooperacio-nes. Al mismo tiempo sirve para aclarar déficits en el sistema de cooperación. Primero se debería discutir y aplicar el instrumento en un grupo pequeño de trabajo. Cada uno de los pasos puede ser aplicado independientemente del otro. De ser el caso, también se pueden adaptar o reducir los criterios.
Tiempo reque-rido y número de participantes	Si se va a aplicar el instrumento en su totalidad, se debería calcular un día. Al-gunos de los pasos también pueden ser aplicados para definir el estado actual, en el marco de una sesión de una a dos horas. Se recomienda probar los instrumentos con un grupo pequeño.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar espe-cialmente en la aplicación?	Los usuarios deberían tener buen conocimiento del sistema de cooperación. Por lo general, es el caso de los actores clave. Si se lo utiliza completo, en el marco de un taller, se recomienda la colaboración de un moderador profesional externo.

A. Enfoque

Mirar más allá de las propias narices en busca de socios nuevos, complementarios para el sistema de cooperación, resulta ser todo un elíxir de vida. De esta forma, el límite de la red permanece permeable y se relativizan los límites propios y, sin lugar a dudas, necesarios, impuestos por uno mismo con respecto al mundo exterior. La pregunta clave para esta movilidad es: ¿cuáles son los socios adicionales que podríamos desear para lo que estamos intentando con la red? Podrían ser, por ejemplo, socios que permitan aprovechar mejor o difundir productos que ya se hacen en la red o nuevos socios que cuentan con experiencias sobre cómo incidir en el diálogo político.

Para aclarar mejor esta necesidad debemos reflexionar sobre el perfil propio del sistema de cooperación. Solamente cuando evaluamos nuestra propia capacidad

de forma realista podremos dar razón confiable sobre lo que nos falta y dónde podría ser útil tener un nuevo socio complementario. Para analizar las necesidades, definimos diversos criterios y elaboramos un perfil concreto de prestación dentro de nuestro sistema de cooperación. Al graficar este perfil reconocemos posibles déficits en las capacidades y se obtienen datos concretos sobre el socio nuevo que debemos buscar.

En general, habría que cuidar que las reglas del sistema de cooperación no obstaculicen el proceso de integración de nuevos socios. La cooperación con nuevos socios hace que aumente la necesidad de coordinación. Varias medidas de coordinación pueden aportar a facilitar y optimizar el proceso de integración y cooperación. Para ello vale la pena tomar en cuenta lo siguiente.

1. Crear estructuras conjuntas

a) Establecer paulatinamente una plataforma de coordinación. Para garantizar la cooperación entre diversos socios, más allá del puro intercambio de información, en la mayoría de caso se requiere de una coordinación establecida. Esta coordinación facilitará sobre todo la comunicación y servirá para mantener un equilibrio entre los diferentes intereses. Delegar esta tarea a un socio o a una unidad organizativa independiente depende, sin lugar a dudas, de la tarea, la heterogeneidad y el número de relaciones. Una plataforma de coordinación simplifica la colaboración entre los socios y aumenta la capacidad de la red. Al mismo tiempo es una fuente para muchas preguntas y problemas: causa costos y puede conducir a una concentración del poder.

b) Acordar estándares vinculantes para el proceso de información. Las cooperaciones que cuentan con estándares explícitos para un proceso (*terms of engagement*), por lo general son más exitosas. Esto empieza con la periodicidad de los encuentros y la definición de agendas. El punto de partida puede ser un simple acuerdo a manera de un memorando de entendimiento; conforme avanza la cooperación llevará a una lista de directrices que informan sobre el objetivo y la coordinación del sistema de cooperación. De esta forma, la red crea su propio marco institucional.

c) Formular objetivos conjuntos como hitos. Existen redes y alianzas que desde un principio definen objetivos muy detallados. Pero por lo general, esto no es muy conveniente, porque los objetivos se vuelven más realistas cuando se los formula con base en las primeras experiencias del proceso. Resulta útil llegar a un acuerdo sobre la orientación estratégica y sobre algunos hitos que servirán de marcas para avanzar en la dirección acordada.

d) Definir reglas mínimas para trabajar sobre conflictos. El conflicto forma parte de la cotidianidad en las redes y, especialmente, con socios nuevos. Esto empieza primero con malentendidos o fallas en la coordinación. En la primera fase de la cooperación, por ejemplo después del primer malentendido, es sensato acordar

ciertas reglas básicas para manejar conflictos. De esta forma se pueden gestionar tensiones y conflictos oportunamente, mientras están aún a un nivel bajo.

2. Diseñar procesos: crear confianza y tender puentes

a) Reconocer y entender intereses y expectativas diferentes. Los sistemas de cooperación siempre se componen de dos o más socios que tienen intereses y expectativas diferentes. Cada actor involucrado tiene sus propias razones para entrar en una cooperación.

b) Crear confianza mutua. La confianza nace a través de la información transparente sobre los intereses y las intenciones de cada uno, a través de encuentros directos. La desconfianza y los prejuicios frente a los socios de la cooperación son el resultado de una asimetría de información entre los involucrados. El comportamiento de los socios debe ser previsible y calculable. La creación de la confianza se inicia con el supuesto de que cada uno de los socios aporta algo valioso a la red. Por ello es conveniente invertir al inicio en la creación de la confianza, a través de encuentros directos.

c) Visibilizar las experiencias y los avances. La mejor forma de fortalecer el sistema de cooperación es a través de la auto-evaluación de sus experiencias. La capacidad de auto-observación es el recurso más importante para fortalecer el desarrollo de la cooperación.

B. Procedimiento

Paso 1. ¿Qué socios adicionales necesitamos? El procedimiento parte de cinco criterios, en base a los cuales evaluamos nuestro propio sistema de cooperación: estos criterios naturalmente pueden ser reformulados. Se formula una afirmación (*item*) relacionada con cada uno de los criterios que se valora en una escala de 0-3: 0 = no aplica nada; 1 = aplica en partes; 2 = aplica en gran parte; 3 = aplica por completo.

a) Recursos financieros. Nuestro sistema de cooperación cuenta con suficientes recursos financieros para elaborar los productos y alcanzar los objetivos de impacto, especialmente en cuanto a la divulgación de los productos y su utilidad en el diálogo político. Valoración: por ej. 2.5.

b) Conocimiento técnico y metodológico. Nuestro sistema de cooperación cuenta con el acceso necesario al conocimiento técnico y metodológico actualizado, para alcanzar los objetivos de impacto planteados en el marco de este proyecto. Valoración: por ej. 1.

c) Acceso a líderes de opinión y decisores políticos. Nuestro sistema de cooperación puede apoyarse en relaciones fiables con importantes líderes de opinión y decisores políticos. Valoración: por ej. 1,5.

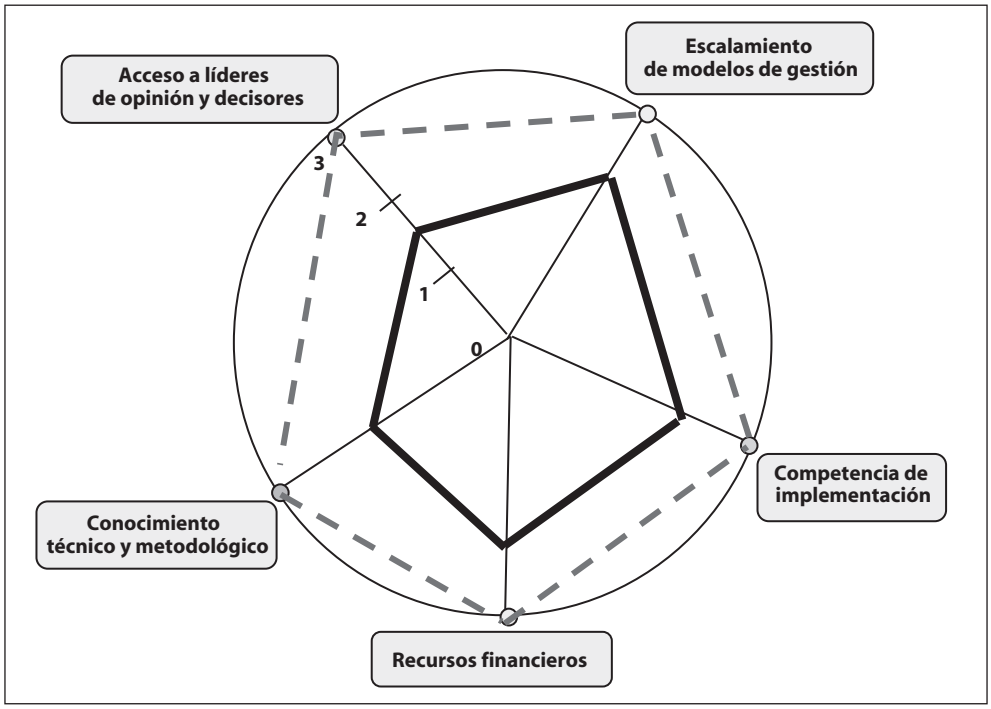
d) Escalamiento de modelos de gestión. Nuestro sistema de cooperación utiliza las soluciones desarrolladas con efectividad en el diálogo político. Valoración: por ej. 1,5.

e) Competencia de implementación: En nuestro sistema de cooperación participan actores que cuentan con suficientes habilidades prácticas para la implementación. Valoración: por ej. 2,5.

Para interpretar los resultados, lo interesante en el gráfico es la diferencia entre el perfil ideal de lo planificado. ¿Dónde aparecen las diferencias más pequeñas y más grandes entre los dos perfiles?, ¿con qué potenciales socios podemos llenar los déficits de competencia?

- Para descubrir un conocimiento técnico y una experticia adicional, se podría pensar en una cooperación con diversos institutos públicos y privados de investigación.
- Para mejorar el acceso a los líderes de opinión y los decisores políticos de relevancia, se podría pensar en la creación de un consejo consultivo, compuesto de representantes de diversas instituciones.

Gráfica 1.15
Perfil de socios adicionales



Paso 2. ¿Los actores son compatibles? Los sistemas de cooperación funcionan por la diversidad de actores que se complementan mutuamente. Por eso tiene sentido preguntarse ¿Qué perfil tienen los actores nuevos en comparación con los anteriores? Naturalmente los criterios presentados a continuación pueden ser reemplazados por otros.

Gráfica 1.16
Perfiles comparativos de los actores

Proyecto de cooperación:				
Criterios	- -	-	+	+ +
1. Visión. El actor defiende una visión constructiva y basada en el equilibrio de intereses.				
2. Orientación hacia el impacto. El actor actúa en el sistema de cooperación orientándose en los efectos, revisa regularmente los avances.				
3. Flexibilidad e innovación. Ante nuevas ideas, el actor reacciona con apertura y se adapta a los retos nuevos.				
4. Cumplimiento de acuerdos. El actor se atiene a lo acordado y cumple a tiempo los compromisos planteados.				
5. Comunicación. El actor informa activamente sobre sus actividades, participa en el intercambio de información y responde oportunamente a las preguntas.				
6. Relaciones. El actor alimenta el contacto con los demás, crea espacios de encuentro y adapta sus actuaciones a la capacidad de sus socios en el sistema de cooperación.				
7. Gestión. El actor actúa sobre la base de principios y estrategias transparentes, facilita la aclaración de roles y responsabilidades.				
8. Confianza. El actor informa proactivamente sobre sus intenciones y objetivos, y muestra comprensión por los intereses de otros actores.				
9. Conflictos. El actor informa oportunamente sobre tensiones y conflictos y está dispuesto a trabajar sobre los mismos de forma constructiva, abierta y rápida.				
10. Capitalización de experiencias. El actor evalúa sus experiencias, está abierto a la crítica y muestra buena disposición para aprender y cambiar.				
- - / + + Grado de coincidencia con la afirmación				
Perfiles de los diferentes actores, actuales y nuevos				

Paso 3. Diseñar nuevas cooperaciones. En este paso se pretenden revisar las condiciones más o menos beneficiosas para diseñar nuevas cooperaciones. La tabla también resulta útil para una auto-evaluación de la red.

Gráfica 1.17
Criterios para una cooperación exitosa

Diseño de cooperaciones exitosas	Evaluación*	Observaciones
Se ha establecido una plataforma de coordinación aceptada por los miembros de la red.		
Se han acordado los medios de comunicación para el intercambio de información.		
Se han fijado y acordado conjuntamente los hitos para el desarrollo de la red.		
Se han formulado algunas pocas reglas básicas para trabajar oportunamente sobre conflictos.		
Se toman en cuenta las diferentes experiencias, habilidades e intereses de los actores.		
La profundización de la confianza mutua se fortalece, a través de medidas específicas.		
Se realiza periódicamente la evaluación de experiencias y se celebran los éxitos.		
(*) 0 = no aplica / 1 = aplica parcialmente / 2 = sí aplica		

A continuación y con miras a los resultados se deducen de allí las medidas adecuadas para la integración de nuevos socios.

Etapas del desarrollo y patrones de cooperación

Tema ¿De qué se trata?	Los sistemas de cooperación se desarrollan por etapas que, sin embargo, son reversibles. Cada etapa está caracterizada por ciertos patrones típicos de cooperación.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Cuáles son las etapas de desarrollo del sistema de cooperación? ¿Qué son las características en relación con varias funciones de cooperación? ¿Hacia dónde se mueve el sistema de cooperación?
Beneficio ¿A qué sirve?	Permite comprender las etapas de desarrollo del sistema de cooperación y visibiliza los patrones de conducta de los actores.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	El instrumento puede ser aplicado en un grupo más grande. Al analizar los patrones de cooperación es eficaz trabajar en varios grupos de trabajo para lograr comparaciones de las evaluaciones. La evaluación de los patrones de cooperación exige una moderación cuidadosa.

Tiempo requerido y número de participantes	Los diferentes pasos del instrumento pueden ser distribuidos en varias sesiones o talleres. Esta distribución puede resultar especialmente efectiva, porque los pasos promueven la reflexión crítica entre los actores. Para el análisis de los patrones de cooperación y roles, es más efectivo trabajar en grupos pequeños, porque en parte se trata de asuntos sensibles.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	El instrumento solamente tiene sentido, si los involucrados conocen bien el sistema de cooperación. Los pasos aquí mencionados no necesariamente tienen que ser trabajados en su totalidad. También pueden ser útiles por separado. Es recomendable contar con un moderador externo.

A. Enfoque

El análisis de las etapas de desarrollo, patrones de cooperación y roles permite comprender mejor el sistema de cooperación en su dinámica interna. Por buenas razones, una red puede ser una asociación suelta de actores que solamente interactúan virtualmente. La red está determinada en su estructura solamente por las limitaciones técnicas y la disponibilidad de tiempo de los involucrados. Por lo demás, los actores como tales deciden en cuántas y en qué interacciones quieren participar y cómo aprovechan las interacciones. Innumerables redes virtuales de conocimiento y las redes sociales en el internet se ajustan a este modelo.

Un sistema de cooperación reúne ciertas competencias específicas y complementarias, en otras palabras es una red estructurada que aprovecha las competencias de los actores en forma de coproducciones. Las actuaciones coordinadas no solamente exigen vínculos fijos y acuerdos vinculantes entre los actores, sino también una concertación inteligente de los aportes, así como la gestión de los procesos de cooperación.

Una mancomunidad municipal de agua potable que también incluye empresas privadas podría considerarse un ejemplo de este modelo de cooperación. Las municipalidades comparten una cuenca hidrográfica, pero existen grandes diferencias entre las comunidades por su ubicación y sus requerimientos de agua. Hay servicios privados que participan fomentando una economía forestal sustentable, ampliando la red de agua y asumiendo tareas de control para que las estructuras tarifarias sean transparentes. Las comunidades más pequeñas y cercanas a las fuentes tienen sobre todo el interés de que los bosques, con su impacto de retención y equilibrio, se mantengan y desean que las ciudades y comunidades más grandes compensen sus servicios ambientales, pues son las que más agua requieren. Exigen que las municipalidades ubicadas río abajo las apoyen con fondos para el manejo sustentable de los bosques y la construcción de la infraestructura. Al mismo tiempo, los grandes consumidores de agua en la industria, los domicilios y las entidades públicas en las ciudades ubicadas río abajo tienen interés de mantener tarifas bajas.

Este ejemplo muestra cómo en un sistema de cooperación se reproduce un cierto patrón básico. El campo de actores y relaciones se estructura en mayor o menor medida, como si un imán colgara sobre partículas de hierro. Cuando se mueve el imán, cambian los dibujos de las partículas de hierro. El imán grafica entonces el objetivo de la red, acordado previamente por los actores y modificable conforme pasa el tiempo. Una red de conocimiento que funciona bien, por ejemplo, puede iniciar acciones coordinadas en la investigación y el desarrollo o también proyectos conjuntos de investigación, en el sentido de coproducciones. Cuando estos proyectos terminan, la red puede continuar funcionando como red de conocimientos, es decir vuelve a equilibrarse en un nivel de menor intensidad en la cooperación.

En realidad, a menudo nace la necesidad de darse una constitución en la forma de unas reglas básicas y de diseñar las formas de cooperación, de tal forma que los objetivos una vez acordados también puedan alcanzarse. No existen recetas para lograrlo. Es decir, no se trata de juntar un par de reglas, un organigrama y unas relaciones laborales formalizadas contractualmente, a la mayor brevedad posible. Las características de diseño más importantes para buscar formas adecuadas de cooperación en redes son:

- Prioridad de las relaciones. Con la cooperación surge un nuevo sistema social, definido por las relaciones entre los actores involucrados. Las reglas que los actores se dan a sí mismos tienen poco peso en comparación con las relaciones, pues también están sometidas a la dinámica de la negociación entre los actores.
- Dependencias recíprocas. Para el diseño de las relaciones es especialmente relevante que los actores desarrollen una consciencia de las dependencias y que explícitamente conversen sobre ellas. Mientras más lo hagan, más conscientemente podrán valorar la diversidad de actores y diseñar activamente la dinámica y profundidad de las relaciones.
- Expectativa de beneficio. Los socios de la cooperación esperan que su participación en la red les aporte un beneficio. La expectativa de beneficio puede parecer secundaria al inicio, pero incluso durante la fase de euforia inicial se mantiene como ansiedad de fondo. En principio, los actores saben que el posible valor agregado solamente nace de la cooperación y esperan una repartición justa de los beneficios. Aceptan obligaciones y responsabilidades que posiblemente limiten parcialmente su autonomía, pero hacen cálculos sobre estas limitaciones, en comparación con la expectativa de beneficio que ofrece la cooperación.
- Postergación en el tiempo. Los actores involucrados tienen diferente disposición de postergar en el tiempo sus expectativas de beneficio. La postergación les da un aire de integridad y legitimidad moral. Sin embargo, la paciencia pende de un hilo cuando observan que otros actores solamente buscan ingresar su cosecha al menor esfuerzo y a la mayor brevedad po-

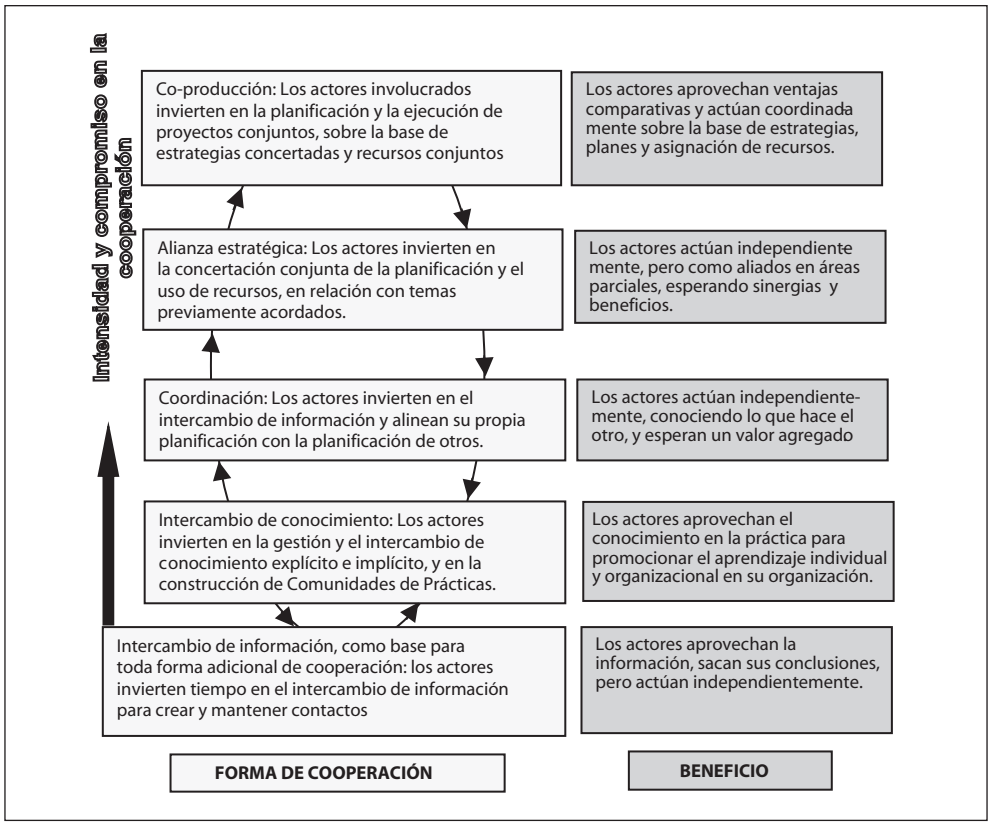
sible. Normalmente los actores prefieren cooperar siempre y cuando los demás también lo hagan y contribuyen su parte.

- Regla de justicia. Es parte de la regla de justicia, primero, que todos los actores se sometan equitativamente a las reglas acordadas. Esto rige sobre todo para el grupo de pioneros o fundadores. Los socios observan el aporte o provecho que sacan los otros socios de la cooperación. Para encontrar un balance es necesario ser transparentes en la información.
- Regla de las sinergias. En sus actuaciones conjuntas, los socios de la cooperación se orientan por la fortaleza de cada uno de los involucrados. Esperan que por las fortalezas de los otros socios surjan nuevos potenciales.
- Orientación hacia la reciprocidad. Los actores saben que el valor agregado esperado por la cooperación nace de la unión de fortalezas de los socios de la cooperación. Pero solamente estarán dispuestos a ofrecer sus fortalezas, si otros también lo hacen.
- Autonomía. Los socios de la cooperación cuidan su autonomía y rechazan, por lo general, las exigencias que consideren como intromisión en sus asuntos internos.
- Conflictos. El equilibrio armónico de intereses en el sistema de cooperación, en el sentido de la tan mentada situación gana-gana, podría ser más bien la excepción. Los conflictos no funcionan según recetas ideológicas. Los actores generalmente no tienen mucha habilidad para moverse en redes planas porque su socialización se produjo en organizaciones jerárquicas donde, por ejemplo, las relaciones cargadas de emociones nunca pudieron ser trabajadas y los conflictos se manejaron a través de la jerarquía. En los sistemas de cooperación, la perspectiva a largo plazo de los actores a menudo choca con los intereses y la expectativa a corto plazo que, por lo general, guían fuertemente su comportamiento. En la mayoría de casos, en un proyecto de cooperación hay ganadores y perdedores. Sin embargo, la percepción y conducta de los actores puede modificarse notablemente, cuando se logra crear espacios de negociación y beneficios visibles.

B. Procedimiento

Paso 1. Etapas de desarrollo de un sistema de cooperación. Los sistemas de cooperación, en esencia, se constituyen a base del intercambio de información entre al menos dos actores. Este intercambio de información es el fundamento de la interacción coordinada que puede llevar a un proyecto conjunto. Pero existen muchas relaciones de cooperación que, por buenas razones, no pasan de la etapa más rudimentaria, el intercambio de información. Para tomar consciencia de este hecho, resulta útil aprovechar el siguiente modelo de cinco fases.

Gráfica 1.18
Etapas de desarrollo de los sistemas de cooperación



Características de las etapas de desarrollo en las formas de cooperación:

- Todas las etapas de desarrollo avanzan sobre la base del intercambio de información.
- Existen muchos sistemas de cooperación que, por buenas razones, permanecen en la etapa de desarrollo más rudimentaria, el intercambio de información.
- Las etapas de desarrollo son reversibles. No es obligatorio pasar a la siguiente etapa. Cada etapa de desarrollo plantea diferentes responsabilidades y obligaciones.
- No existen reglas generales sobre el número ideal de actores y los mecanismos de coordinación. Los sistemas de cooperación son organizaciones de una informalidad estructurada. Esto significa: A fin de cumplir con la respectiva tarea, inventan la mezcla más efectiva en cuanto a acuerdos vinculantes y procesos informales.

- Cuando la cooperación se intensifica surge una mayor necesidad de mecanismos vinculantes de coordinación.
- El paso hacia la siguiente etapa es resultado de las negociaciones entre los actores involucrados.
- No existen acuerdos y contratos que no puedan ser modificados.
- Al interior de los sistemas de cooperación pueden formarse subsistemas en diferentes etapas de cooperación.

Paso 2. Posibles áreas de conflicto. Con el paso del tiempo, los sistemas de cooperación desarrollan sus propias formas de cooperación, en base a sus características estructurales como el número de actores, la apertura, el grado de formalización de la coordinación. Cada una de estas características estructurales alberga un potencial de conflicto. A continuación se bocetan siete puntos que cabe recordar.

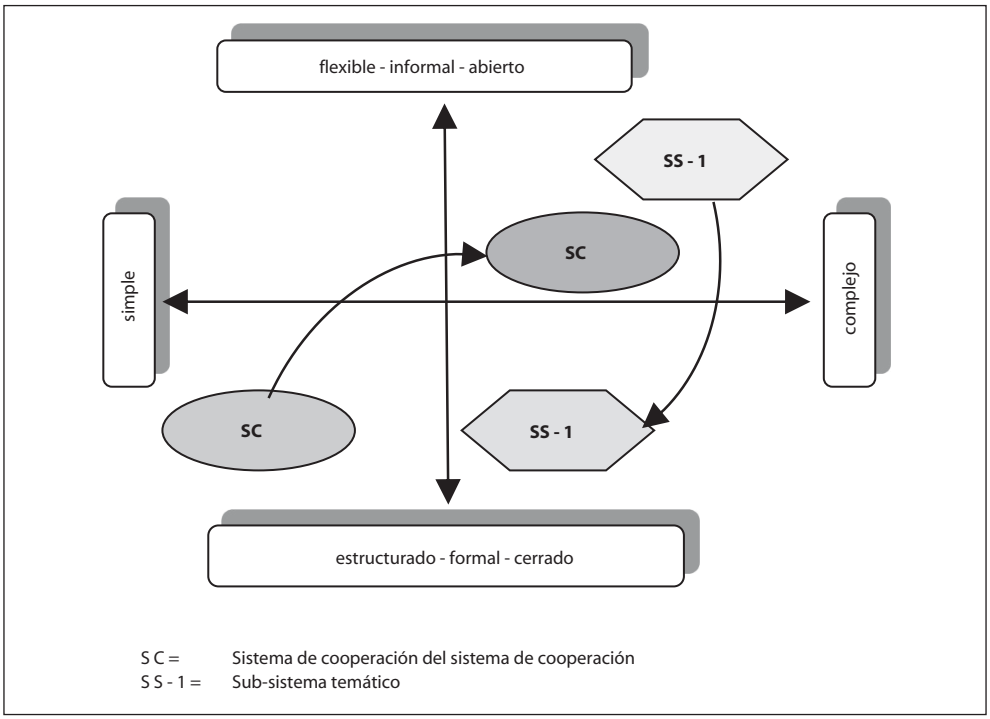
- Número de actores. ¿Se deberá llamar a muchos o a pocos actores? Con el número de actores crecen exponencialmente las exigencias para la negociación y coordinación, aparecen actores grupos temáticos, círculos de poder y parasitarios.
- Homogeneidad de los actores. ¿Se parecen los actores, en cuanto al sector económico, los ámbitos de acción, tamaño, ciclo de vida, región de procedencia? ¿O se trata de actores de características muy diferentes? Los grupos homogéneos son poco innovadores y tienden a mostrar una conducta competitiva. Los grupos heterogéneos tienen un alto potencial innovador, pero se descomponen, cuando no se aprecia el valor de la diversidad.
- Posición dominante de algunos actores. ¿Hay algunos actores clave que ejercen gran influencia sobre las decisiones o los socios son bastante equilibrados en cuanto a su influencia? La insuficiente transparencia sobre los roles, la toma de decisiones y las inequidades en la información desarticulan el sistema de cooperación.
- Apertura de la cooperación. ¿Cuán interesada están los actores en la participación de nuevos socios? ¿Cuán fácil o difícil es para los socios nuevos ingresar al sistema de cooperación existente? Demasiada apertura puede sobrecargar el sistema de cooperación, pues deberá trabajar constantemente en la integración de nuevos socios. Poca apertura puede bloquear el crecimiento y la capacidad de innovación.
- Grado de formalidad. ¿Los acuerdos, los procesos operativos y de toma de decisión se fundamentan más en reglas (por escrito) o la cooperación funciona más bien por acuerdos verbales y relaciones personales? Cuando no se encuentra el equilibrio entre el mínimo necesario de reglas y el óptimo de flexibilidad informal, suben los costos de transacción y baja la renta de cooperación.

- Intensidad. ¿En qué medida es necesario que los actores se vean frecuentemente y lleguen a acuerdos? El esfuerzo de coordinar tiene que ser proporcionalmente razonable al beneficio esperado. Por lo general, los sistemas de cooperación exigen el encuentro directo cara a cara entre los actores.
- Plazo. ¿El plazo previsto para la cooperación es corto, mediano o largo? Los sistemas de cooperación pueden ser institucionalizados y también pueden quedarse temporal.

Paso 3. Diversos patrones de cooperación. Para caracterizar el sistema de cooperación ya existente o a ser creado, en un primer acercamiento, resulta útil comparar cuatro perspectivas.

- Perspectiva 1. Informalidad estructurada. Los sistemas de cooperación pueden ser simples o complejos, abiertos o cerrados. Desarrollan el equilibrio –que consideran eficaz– entre estos polos que reflejan la denominada informalidad estructurada.

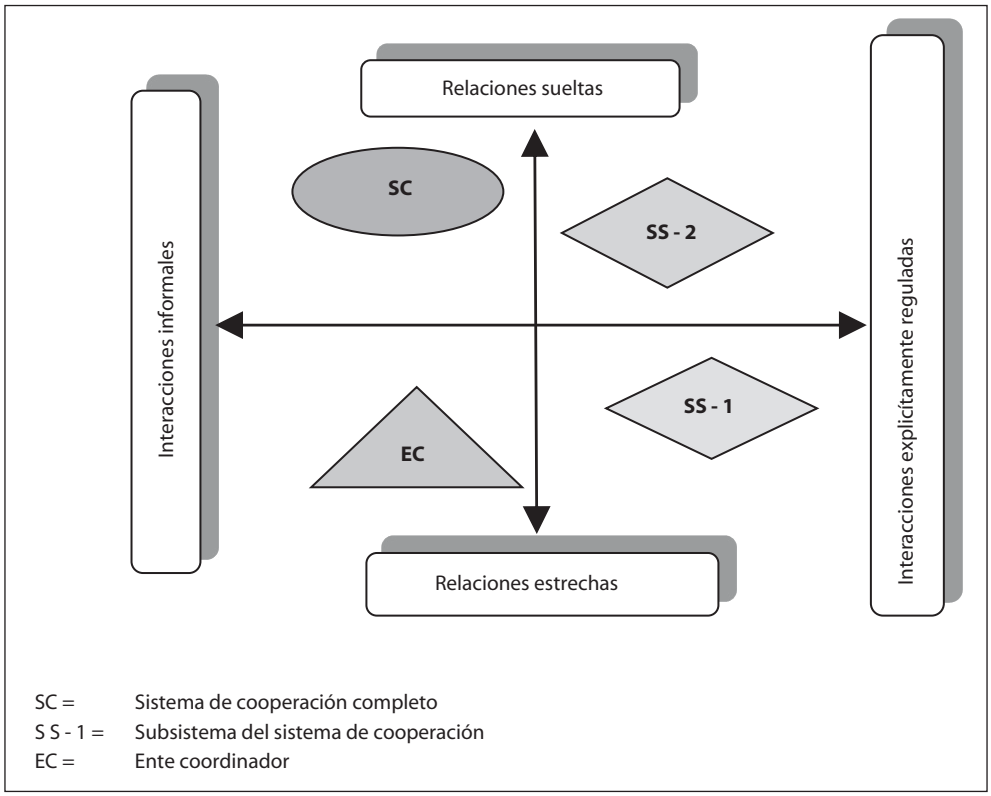
Gráfica 1.19
Informalidad estructurada



Preguntas: ¿Dónde se encuentra nuestro sistema de cooperación en la actualidad? ¿En qué cuadrante debería moverse? ¿Dónde se ubican los subsistemas? ¿Qué tensiones entre los subsistemas y el sistema de cooperación en general se pueden encontrar? ¿Qué medidas, recursos y competencias son necesarias para mover el sistema de cooperación?

- Perspectiva 2. Vínculo entre los actores y las reglas de interacción. Las relaciones entre los actores pueden ser más bien estables o sueltas. Son, por ejemplo, más estrechas y comprometidas, si los actores comparten una larga historia previa o comparten valores similares. De otro lado, las interacciones entre los actores pueden ser informales o reguladas explícitamente.

Gráfica 1.20
Vínculo y reglamentación de la interacción

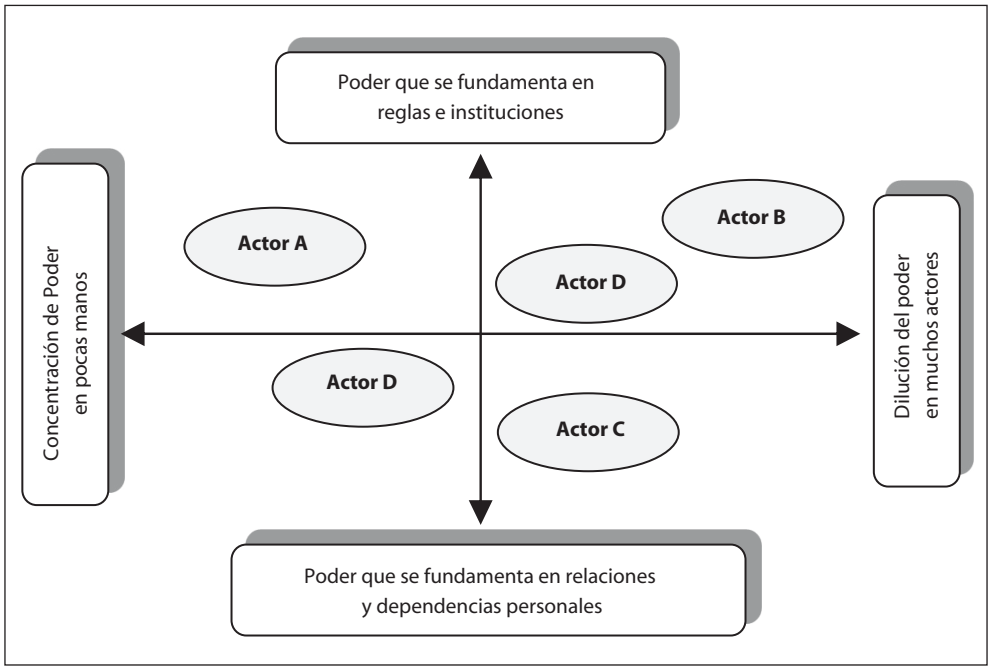


Preguntas: ¿Qué vínculos entre los actores caracterizan el sistema de cooperación? ¿Cuán fuertemente están normadas las interacciones? ¿En qué cuadrantes debería moverse el ente coordinador? ¿Qué tensiones entre los subsistemas el sistema completo se

notan? ¿Qué medidas, recursos y competencias son necesarias para la evolución futura del sistema de cooperación?

- Perspectiva 3. Poder e influencia.

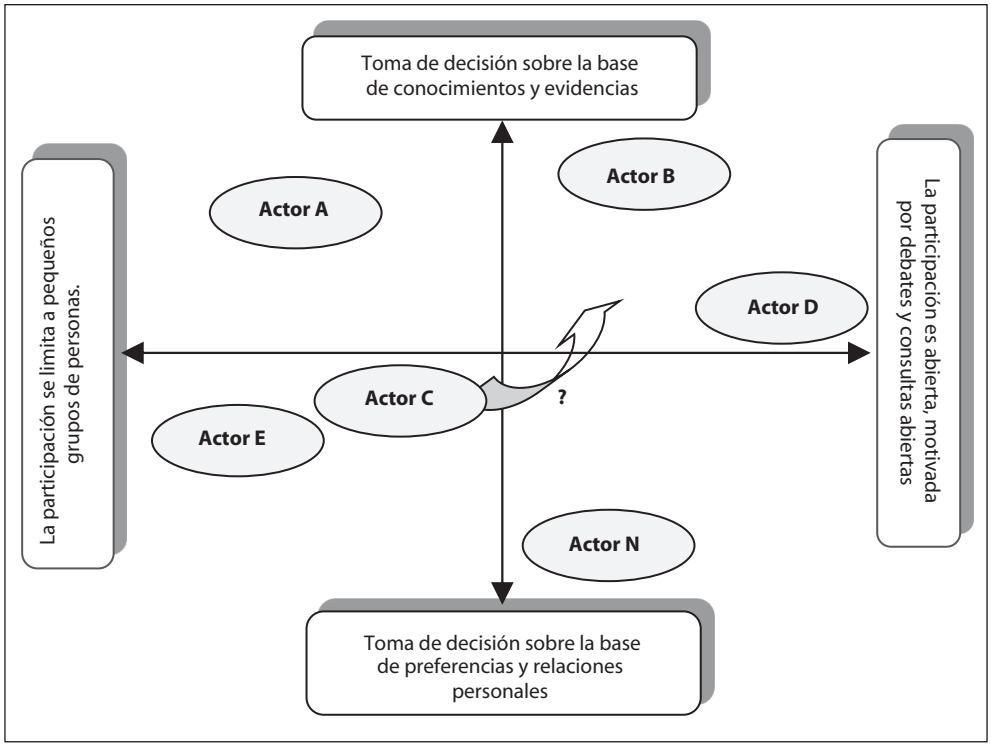
Gráfica 1.21
Relaciones de poder



Preguntas: ¿Qué actores o grupos de actores tienen más poder e influencia que otros? ¿El poder está más bien concentrado o se reparte en diferentes actores? ¿En qué forma (personal o normativa) es ejercido? ¿Qué actores actúan más bien sobre la base de patrones de comportamiento de autoridad centralizada y de regulación explícita?

- Perspectiva 4. Toma de decisión. Hay dos variables principales que caracterizan los procesos de toma de decisión: por una parte, se trata de las posibilidades de participación, ya sea como consultas antes de la decisión o como participación directa en la toma de decisiones. Por otra parte, se trata del uso de diferentes fuentes de conocimiento relevante para la toma de decisión. Los actores que orientan sus decisiones más bien con base a evidencias están normalmente más abiertos a la participación.

Gráfica 1.22
Procesos de toma de decisión



Preguntas: ¿Qué actores se ubican en qué cuadrante? ¿Qué influencia tienen los actores del cuadrante de fuerte orientación hacia el conocimiento en los procesos de toma de decisión? ¿Cómo se puede fortalecer su influencia? ¿Qué dificultades encuentran otros actores para pasarse a este cuadrante?

Paso 4. Patrones de conducta. En el sistema de cooperación los actores llegan ya moldeados y vienen con sus patrones de conducta desde sus organizaciones de origen. Esto se expresa sobre todo en redes que reúnen a actores estatales, de la sociedad civil y del sector privado, por ejemplo: generadores privados de energía, consumidores de energía y asociaciones ambientalistas, y entidades públicas de control que imponen la normativa y están a cargo del control. Sus roles están moldeados ya previamente por sus funciones y las expectativas de otros actores. Es evidente que estos roles siempre se presentan en formas mixtas y disfrazados. Sin embargo, resulta útil tener presente algunos de los roles que surgen.

Gráfica 1.23
Patrones y roles

Rol (en orden alfabético)	Tareas o funciones
Analítico	Investiga y analiza el entorno de los proyectos conjuntos y los alimenta con sus resultados.
Ansioso de poder y reconocimiento	En primera instancia, le interesa aumentar su poder y perfilarse personalmente.
Asesor	Promociona la auto-reflexión en el sistema de cooperación, evalúa y ofrece retro-alimentación sobre el desarrollo de la red.
Corredor de conocimiento	Abre el acceso al conocimiento nuevo, intermedia en la red conocimientos útiles y organiza el intercambio de conocimientos.
Cabildeador	Defiende los intereses y las preocupaciones del sistema de cooperación y de los proyectos frente a la opinión pública y las entidades políticas relevantes.
Conector	Relaciona a actores y temas, intermedia entre subsistemas, conecta a los actores con su entorno.
Coordinador	Es el encargado de la información en el sistema de cooperación y de la comunicación. Organiza la toma de decisiones y ejecuta lo que se resuelve.
Diseñador de procesos	Diseña procesos, coordina los aportes de los diferentes actores, optimiza procesos.
Embajador	Tiene reputación, defiende los intereses del sistema de cooperación frente a terceros y visibiliza el perfil del sistema de cooperación.
Impulsador	Fomenta la formación de la red entre los actores, es el que da las ideas y empuja la realización de nuevos proyectos conjuntos.
Mediador	En caso de tensiones y conflictos, ofrece sus servicios como mediador y goza de la aceptación de los actores en el cumplimiento de este rol.
Moderador	Modera negociaciones en el sistema de cooperación, teniendo seguridad en los métodos y presenta los resultados de forma concisa.
Oportunista	Evita dar su propia opinión y trata de quedar bien con todos, se suma a cualquier grupo para aprovechar los resultados.
Organizador de eventos	Organiza reuniones, establece relaciones, se preocupa por la imagen externa y la visibilidad de los resultados.
Parásito	Trata de prestar el menor aporte posible y al mismo tiempo participar del beneficio.
Regulador	Defiende intereses institucionales, crea normas y controla su cumplimiento. En casos, puede facilitar u obstaculizar proyectos conjuntos.

Construcción de confianza

Tema ¿De qué se trata?	La confianza es un bien escaso que crece lentamente y se puede perder con facilidad. No se crea confianza, cuando solamente se habla al respecto. La confianza se crea o se pierde con la interacción. Los sistemas de cooperación promueven el fortalecimiento de la confianza, porque esto aumenta su estabilidad y reduce los costos de transacción.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Cómo nace la confianza? ¿Qué posibilidades de intervención tenemos para promover la confianza?
Beneficio ¿A qué sirve?	Valorar la base de confianza en el sistema de cooperación, descubrir posibilidades de acción que favorezcan las relaciones de confianza y con ello, reduzcan la complejidad.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	El instrumento debería discutirse y aplicarse primero en un grupo pequeño de trabajo. Los criterios pueden ser adaptados, reducidos o ampliados. El instrumento puede ser aplicado de diversas formas: 1. Como valoración total del sistema de cooperación y, para el análisis de las relaciones, separando las perspectivas: dos o más actores valoran una relación, a partir de sus experiencias y comparan luego estas valoraciones. 2. Como base para una encuesta a los actores, para luego valorar los resultados en un grupo. En parte se trata de aspectos que requieren sensibilidad, cuando se presume que el nivel de confianza está en conexión con conflictivos latentes. En estos casos, se recomienda buscar apoyo de un moderador externo.
Tiempo requerido y número de participantes	El instrumento puede ser aplicado en medio día. Se usará al menos una hora para identificar diferentes casos. Al inicio, el instrumento debería ser aplicado en un grupo pequeño, para hacer las primeras experiencias con él. En el marco de un taller se puede trabajar con máximo 20 participantes. En este caso, es recomendable trabajar con el apoyo de un moderador externo.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	El instrumento exige un alto grado de apertura de los participantes, especialmente la sesión para evaluar los resultados. Suelen salir a la luz percepciones divergentes, incluso a ratos conflictivas. Por ello se recomienda trabajar con ayuda de un moderador profesional.

A. Enfoque

Incluso los actores abiertos a la cooperación y con buena voluntad, en primera instancia se encuentran con recelo y algo de desconfianza con otros actores. Esto es normal, porque el patrón aprendido y dominante es el comportamiento competitivo. Por ello, sería ingenuo y riesgoso renunciar al cuidadoso sondeo de la nueva situa-

ción. Los actores se acercarán poco a poco. La mejor forma es partir de experiencias prácticas de cooperación. Así aprenderán que el patrón básico de las relaciones en los sistemas de cooperación es la colaboración complementaria. Esto presupone que los actores involucrados dejen de lado la conducta competitiva y la reemplacen por confianza en las competencias complementarias de los demás actores.

La confianza es un recurso importante dentro de un sistema de cooperación efectivo y eficiente (ver Belzer, 1993). Promociona el intercambio de informaciones y experiencias, facilita la comunicación y la concertación de los procesos de contribución o prestación, simplifica y acelera los procesos de cooperación y disminuye los costos de transacción. Al mismo tiempo la confianza es una materia extraña, inestable y efímera, constantemente necesitada de ser alimentada para que no se desvanezca. En una relación, en la que la confianza es una característica sustancial, no se la puede imponer y depende fundamentalmente de la compensación entre confianza entregada y merecida. Poco a poco nace la confianza, se la otorga y profundiza, en ocasiones también se la pierde y se la retira. Surge a través de experiencias en la cooperación y de mutuos supuestos en el proceso de interacción. Cuando los supuestos coinciden con las experiencias mayoritariamente crece la confianza, ya que el comportamiento vuelve pronosticable y previsible.

El dilema fundamental del fortalecimiento de la confianza es que ofrece grandes beneficios, pero va acompañado de riesgos. Se invierte en confianza, a partir de un supuesto sobre a conducta del otro actor. Un proverbio alemán dice que la confianza es buena, pero el control es mejor. Resume lo dicho, pero más bien a favor de la desconfianza. La profundización de la confianza en los sistemas de cooperación también es importante porque los actores tienden a compensar la falta de confianza con reglas y estructuras. Tratan de lograr mayor seguridad a partir de complicadas reglas, porque no se confían. Esto promueve una mentalidad de mutuo control, por lo tanto, más bien mina el fortalecimiento de la confianza. Un sistema de cooperación que se mueve dentro de una espiral hacia abajo, pronto se resquebrajará.

Como los actores dependen entre sí para alcanzar el objetivo de la cooperación, el escepticismo a la espera y la desconfianza presentan grandes obstáculos para la colaboración eficaz y eficiente. El fortalecimiento de la confianza se constituye menos por los intereses explícitos y más por las percepciones específicas de cada actor. En ocasiones, los actores con intereses similares o parecidos también pueden mirarse con desconfianza, porque se reconocen más como competidores y menos como socios. La confianza nace lentamente. Sin embargo, inicialmente gran parte de los supuestos, las intenciones y los intereses de ambos lados son invisibles y tácitos. Estas informaciones son algo así como el subtexto de fondo sobre el escenario, donde suceden los hechos. Allí pueden nacer la desconfianza y envidia, en vez de la confianza.

La dinámica del fortalecimiento de la confianza es directamente palpable cuando un actor invierte en construir confianza, haciendo ofertas de comunicación y de apertura, sin que el otro actor responda. En consecuencia dará un paso hacia atrás, en ocasiones su desconfianza incluso será mayor que antes. Esto significa que las inversiones en profundizar la confianza se basan en un principio de equilibrio. La confianza entre los actores se ubica a un nivel aceptado y posible para ambos actores, por lo general, al nivel más bajo, definido por los cálculos de riesgo por parte de uno de los actores involucrados.

La confianza se fundamenta primero en el supuesto de buena voluntad del otro actor o al menos en el supuesto de cero daños para el que confía en sus actuaciones. En segunda instancia, se basa en el intercambio recíproco, transparente y simétrico de informaciones sobre objetivos, intenciones y planes. En tercera instancia, surge y se profundiza con las actuaciones recíprocas y una distribución transparente y justa del beneficio alcanzado conjuntamente. En cuarta instancia, dentro de las cooperaciones estructuradas jerárquicamente que no conocen un intercambio simétrico de informaciones, la confianza se convierte en una lealtad exigida desde arriba y una desconfianza latente ejercida ante el poder para protegerse preventivamente de cualquier posible daño.

En todos los casos, las experiencias de terceros juegan un papel preponderante, porque los actores sacan conclusiones sobre la confiabilidad de los demás actores. La confianza se entrega como una moneda, a lo largo de toda la cadena de la confiabilidad. Incluso un actor desconocido puede resultar confiable porque goza de la confianza de otro actor que ya se ha ganado la confianza.

Fortalecer la confianza y cuidar las relaciones de confianza son procesos de comunicación de largo aliento, en los que hay que invertir notables recursos en dinero y tiempo. El capital de confianza construido puede perderse y destruirse en un santiamén. Una vez perdida la confianza, se enfrenta un gran obstáculo si se quiere volver a ganarla. La confianza, en esencia, se construye desde tres lados:

- Confianza en las características personales de los actores (bono de simpatía). Uno se cae bien. La confiabilidad que se otorga a un actor es guiada por la edad, el género, la orientación cultural, el carisma o la pertenencia a un grupo profesional o una clase social.
- Confianza en el proceso de interacción entre actores (factor social). Uno se siente tomado en serio y tratado amablemente. Los encuentros positivos y negativos en el pasado producen supuestos sobre la conducta del otro actor a futuro. Si el comportamiento hasta la fecha parece grato y previsible, entonces se le brinda confianza al actor; este se la gana; es decir, capitaliza confianza.
- Confianza en la institucionalidad (fiabilidad). Uno se siente seguro frente a cualquier sorpresa desagradable. La fiabilidad es esencialmente el resultado

de la justicia e imparcialidad, del cumplimiento de compromisos y del trato equitativo, y de la transparencia en la toma de decisiones. En consecuencia, se le otorga un alto nivel de fiabilidad a la institución y en el cumplimiento de sus funciones.

Cuando se construyen nuevas relaciones de cooperación, el cuidadoso fortalecimiento de la confianza juega un papel central. Las posibilidades informales de contactarse y encontrarse son igual de importantes que los procesos de trabajo y la toma de decisión. Un viaje conjunto de los diferentes representantes de las organizaciones, durante el cual se rompe el hielo de la desconfianza entre los actores, puede ser un aporte igual de importante para alcanzar el objetivo que un acuerdo sobre los derechos y prestaciones de los actores.

B. Procedimiento

El instrumento sirve para analizar el proceso de interacción entre los actores, ofrece indicios sobre el estado actual de la confianza entre ellos. Las relaciones de confianza se refieren a sí mismas, en el sentido de que se someten a la confidencialidad. La confianza se ejecuta, no se discute. Por ello, no se puede plantear directamente la pregunta sobre la confianza entre los actores o la fiabilidad de instituciones. Tampoco se puede preguntar por las causas y el trasfondo de la confianza o desconfianza. El análisis se realiza, por tanto, primero a manera de valoración general y anónima. De esta ya se pueden deducir medidas concretas para fortalecer la confianza.

En un sistema extendido de cooperación será poco probable que se pueda analizar todas las relaciones entre los actores. Si se mantiene la desconfianza y se han dado tensiones entre los actores, entonces se debería intentar al menos revisar más de cerca algunas relaciones entre los actores clave. Esto implica, naturalmente, contar con la aceptación de los involucrados y generalmente requiere de la intervención de un moderador externo.

Para observar los cambios en la confianza, es útil repetir periódicamente la valoración general. El procedimiento puede además ser utilizado de forma constructiva como observación externa por parte de terceros o para promover la auto-reflexión entre los actores. Esto exigirá un acercamiento prudente. Nadie puede verse obligado a hablar sobre el nivel de confianza y sus dudas sobre la fiabilidad de otros.

Paso 1. Adaptar el instrumento a la situación concreta. Conforme primero un pequeño grupo de trabajo *ad-hoc* para discutir el instrumento. Pónganse de acuerdo sobre los diez criterios del gráfico, buscando para cada criterio un ejemplo concreto. Si no encuentran un ejemplo concreto para alguno de los criterios, déjenlo de lado.

Paso 2. Definir la forma de aplicación. A menudo es suficiente tener una evaluación general, para ponerse luego de acuerdo sobre una medida concreta para profundizar la confianza. Las posibilidades de aplicación son:

- Valoración general de todo el sistema de cooperación. En el sentido de un diagnóstico rudimentario, los actores valoran uno a uno los diez criterios que previamente fueron colocados en la pizarra, con puntos adhesivos. Las diferencias en términos de valoración máxima y mínima será posteriormente objeto de discusión sobre las medidas de fortalecimiento de la confianza.
- Valoración de una relación previamente seleccionada. Los actores escogen una relación que quieren valorar, por ejemplo, la relación entre el ente coordinador del sistema de cooperación y un actor clave.
- Análisis de la relación con separación de perspectivas. Dos o más actores valoran la base de confianza en una relación desde sus experiencias y posteriormente comparan sus valoraciones individuales.

Paso 3. Valorar criterios. Dependiendo de la forma elegida de aplicación, es conveniente ponderar los diez criterios. Pregunta clave: ¿qué criterios son especialmente importantes para la profundización de la confianza en el caso que nos ocupa? En los criterios especialmente importantes se puede duplicar la ponderación de (1, 2, 3, 4) a (2, 4, 6, 8).

Gráfica 1.24
Criterios sobre el fortalecimiento de la confianza

1 Experiencias positivas de cooperación hechas en el pasado					
No hemos hecho o solamente hemos hecho experiencias negativas en la cooperación.	1	2	3	4	Hemos hecho experiencias muy positivas y útiles en la cooperación.

2 Transparencia y previsibilidad de intenciones y objetivos					
Las intenciones y los objetivos de los demás actores no están claros o hasta ocultas para nosotros.	1	2	3	4	Las intenciones y los objetivos de los demás actores nos han sido comunicados y están claros.

3 Mutua dependencia para alcanzar el objetivo					
Cada actor intenta alcanzar sus objetivos por cuenta propia.	1	2	3	4	Estamos conscientes que solamente podemos alcanzar los objetivos conjuntamente.

4 Comunicación entre actores					
Existen pocas posibilidades para la comunicación contínua.	1	2	3	4	Existe un intenso intercambio y las tecnologías de comunicación están aprovechadas.

5 Encuentros entre actores					
No existen oportunidades para encontrarse cara a cara con los otros actores.	1	2	3	4	Existen encuentros regulares que sirven para profundizar las relaciones.

6 Cumplimiento de acuerdos y contratos					
Se ignoran los acuerdos y casi no se cumplen.	1	2	3	4	Los acuerdos se negocian con transparencia y los acuerdos se cumplen.

7 Distribución justa de la renta de cooperación					
Ventajas y beneficios se reparten de forma unilateral y sin transparencia.	1	2	3	4	Se negocia abiertamente la distribución de ventajas y beneficios y se llega a una solución justa.

8 Confianza en los representantes de otros actores					
La conducta de los representantes de otros actores es imprevisible y cambiante.	1	2	3	4	Se conocen a los representantes y se mantienen buenas relaciones con ellos.

9 Manejo de conflictos					
Las tensiones y los conflictos son un tabú; no se gestiona adecuadamente.	1	2	3	4	Se habla oportunamente sobre los conflictos y se los maneja de forma constructiva.

10 Imagen externa					
La imagen es sesgada y no positiva para algunos actores.	1	2	3	4	La imagen externa se sustenta en el desarrollo del sistema de cooperación y le da un Perfil.

VALORACIÓN		
Suma Σ de las valoraciones		Comentario:
Suma Σ / 10 = promedio Ø de todas las valoraciones		Comentario:
Varianza Δ (valores máximas y mínimas)		Comentario:

Paso 4. Resultados y discusión. Suma, promedio y varianza de la valoración dan indicios importantes sobre las opciones concretas de fortalecer la confianza y optimizar la cultura de comunicación en el sistema de cooperación. Preguntas guía para la evaluación:

- ¿Sobre qué fortalezas puede apoyarse la creación de confianza?
- ¿Dónde se pueden reconocer los grandes vacíos de confianza?
- ¿Qué tensiones y conflictos se vislumbran?
- ¿Qué reglas debemos modificar en el sistema de cooperación para promocionar el fortalecimiento de la confianza?
- ¿Con qué medidas concretas podemos fortalecer la confianza?, por ejemplo:
  - Se elabora un mapa de actores que realza especialmente las relaciones complementarias entre los actores.
  - Se aumentan las sesiones de trabajo sobre temas específicos, para mejorar las posibilidades de tener un contacto directo.
  - Se delega al ente coordinador que instale una plataforma abierta de comunicación en el internet.
  - Se delega a un grupo de trabajo para que diseñe una nueva imagen externa del sistema de cooperación y que solicite la opinión de varios grupos de actores.

Paso 5. Repeticiones periódicas. Para observar las modificaciones en la profundización de la confianza resulta útil repetir periódicamente el análisis, sea como valoración total o análisis de las relaciones. La aplicación periódica mejora la disposición para implementar medidas concretas y la auto-reflexión de los actores. Como opción adicional se ofrece recurrir además a las opiniones de observadores externos.

Negociar

Tema ¿De qué se trata?	Negociar es una forma especial de interacción social. Es un proceso que exige tiempo, paciencia, flexibilidad y especialmente, el reconocimiento mutuo de los intereses y la disposición de ceder para llegar a un compromiso. En los sistemas de cooperación, este proceso central es constitutivo. La cooperación se basa en acuerdos que deben ser negociados por los mismos actores.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Cuáles son los factores más importantes que influyen en el proceso de negociación? ¿En qué se deberá centrar la atención de los involucrados para poder alcanzar acuerdos viables?
Beneficio ¿A qué sirve?	Construcción de una base para la estructuración y gestión del proceso de negociación.

Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	En primera instancia, el instrumento sirve para preparar y gestionar un proceso de negociación, desde la perspectiva de los involucrados. Si, una vez avanzado el proceso de negociación, ya se ha construido esta base de confianza, entonces el instrumento puede ser aprovechado para la coordinación. Se recomienda la intervención de un moderador externo y la preparación detallada en un pequeño grupo de trabajo.
Tiempo requerido y número de participantes	El instrumento puede aprovecharse para la preparación individual o también en el marco de un proceso de negociación. Mientras mayor sea el número de involucrados, más importante será la moderación profesional del proceso. Puede ser necesario instalar un proceso preliminar para negociar los aspectos de la estructuración del proceso: participación, agenda, formación de subgrupos, plazos, normas de negociación, apertura a expertos externos y estructuración de la negociación por temas. Por lo general, esto exige la formación de un grupo central, compuesto de delegados de los diferentes grupos de negociación.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	El instrumento ha demostrado ser útil, cuando es aceptado solamente por algunos involucrados; no hay que obligar a nadie. Al inicio, cada uno de los involucrados tiene una idea propia de cómo negociar mejor.

A. Enfoque

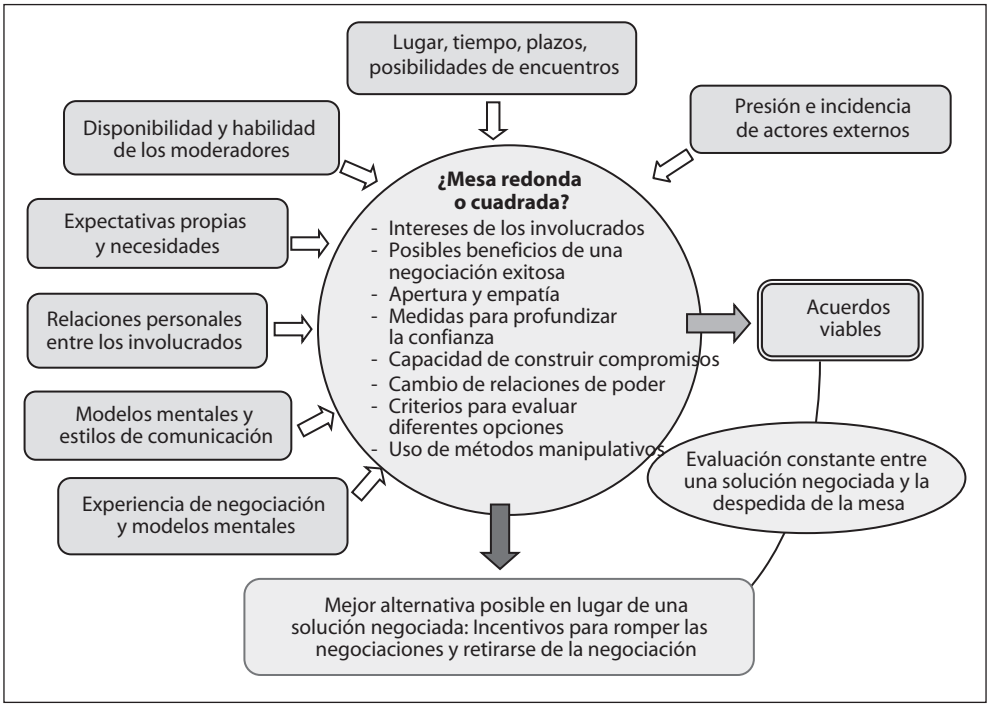
La gestión política y social del sistema de cooperación surge de la interacción entre los diversos actores. El mecanismo básico de comunicación es la negociación (ver Voeth y Uta, 2009[34]). Esta es una diferencia fundamental con respecto a organizaciones jerárquicas y cerradas. La experiencia de trabajo de la mayoría de actores se limita a la gestión en estos sistemas cerrados. Por ello, tienden a trasladar esta experiencia hacia sistemas planos de cooperación, con consecuencias negativas: tienen poca experiencia en el trato a pie igualdad con las partes de negociación y tienen menos pericia en negociar compromisos pragmáticos.

A diferencia de las organizaciones cerradas que definen los márgenes de maniobra a través de reglas, roles, competencias y metas a lograr, cada uno de los involucrados en un sistema de cooperación persigue sus propios objetivos y tiene sus propios procedimientos de negociación; estos son entendidos solamente en parte por los demás involucrados. Por tanto, la negociación en sistemas de cooperación, en primera instancia es un vuelo a ciegas. Los involucrados hacen sus supuestos y proyectan sus propios procedimientos. Tanto mayor es la importancia de aquellos

34 Aunque hacen referencia a empresas, puede también ser útil en el caso de redes. Cabe mencionar que usamos el término "negociación" de forma neutral, notando que el concepto se ha arruinado en el sentido de tratar de incidir y lograr un beneficio ilícito.

elementos que crean un buen ambiente de negociación como encuentros personales, capacidad de escucha, disposición de llegar a compromisos y empatía.

Gráfica 1.25
Elementos del proceso de negociación



El diseño de relaciones interdependientes se fundamenta esencialmente en la manera cómo los actores se acercan paulatinamente, cómo intercambian experiencias y conocimiento y cómo buscan soluciones conjuntamente. Los desequilibrios en la participación en las negociaciones y, posteriormente, en el beneficio, conducen a mayores expectativas entre aquellos que no han sacado provecho o se sienten en desventaja. Solamente si las negociaciones durante un período de tiempo largo profundizan y fortalecen las relaciones y conducen a un balance aceptado en cuanto al beneficio, el sistema de cooperación gana en estabilidad. Es ingenuo y un truco barato de creer que toda negociación puede ser moldeada hasta conseguir una situación gana-gana. Hay ganadores y perdedores. Lo esencial es ver cómo se lo maneja dentro del largo plazo.

En las negociaciones entre los socios de la cooperación se encuentran intereses diferentes pero legítimos, desde las diferentes perspectivas individuales de cada involucrado. Por ello, la cultura de negociación debería constituirse de tal forma que

los socios puedan presentar sus intereses sin restricciones. Además, el clima para la negociación se puede mejorar, si logramos crear espacios para el encuentro personal. La base de toda negociación es el reconocimiento de las legítimas preocupaciones y la diversidad de intereses. La fría indiferencia o una tolerancia complaciente frente a los puntos de vista de los demás no son suficientes. Se trata de un reconocimiento que también se exprese como tal.

Pero este reconocimiento no es suficiente. Adicionalmente hay que hacer más grande el pastel, por el cual todos se pelean, antes de repartirlo. Si se detallan las preocupaciones y los intereses de todos, existe la posibilidad de explorar nuevo terreno en el sentido de nuevas opciones de solución. Esta posibilidad se abre, entre otras, porque durante el proceso de negociación permanentemente se descubren e ingresan nuevos puntos de vista. El ingreso de otros involucrados, la recopilación de nueva información y una compensación por una desventaja reconocida como tal por los involucrados representan, por ejemplo, amplían las opciones. Una negociación constructiva y pragmática toma en cuenta lo siguiente:

- Reconocer los diversos intereses entre los involucrados.
- Reconocer las señales discretas de oposición: reticencia, desconfianza, distante escepticismo, miedo a salir perjudicado o a perder poder. Si la oposición se mantiene en el ámbito de los supuestos y las especulaciones, porque no puede ser expresada o no es tomada en serio, se vuelve más difícil y aguda.
- Asegurar que todos los involucrados tengan un acceso equitativo y transparente a informaciones relevantes.
- Definir algunas reglas básicas para la negociación, llegar a acuerdos sobre participantes, plazos y agendas.
- Crear un marco de negociación agradable, en términos de lugar y horarios.
- Apertura de la negociación hacia nuevas posibilidades y nuevos puntos de vista. Abrirse a consultas de expertos.
- Precisar los intereses y reflexionar conjuntamente sobre los pros y contras de las diferentes soluciones. Establecer criterios para valorar las opciones.
- Desarrollar soluciones que son mejores para los involucrados, de lo que sería no llegar a ninguna solución o la salida del sistema de cooperación.

Aunque parecería evidente, ninguna negociación real se desarrolla exactamente según este modelo. Las negociaciones siempre estarán influenciadas por las expectativas tácitas de los mismos involucrados que, con sus diversas orientaciones culturales, habilidades y con estrategias más o menos transparentes, influyen sobre el proceso de negociación. El éxito depende de que se logre estructurar el proceso de forma clara. En la negociación también se produce siempre una negociación sobre quién conduce la

negociación. Mientras menos claridad existe en el proceso, más urgente resulta volver a recordarse algunas reglas de negociación:

- Reconocer y aceptar los diferentes intereses. En un inicio, las partes de la negociación no están conscientes de toda la gama de intereses que existe. También ocultan sus propios intereses, porque a nivel táctico la transparencia les puede debilitar. Las orientaciones culturales o la necesidad de armonización pueden conducir a que se simule que todos los involucrados tienen los mismos intereses. Por lo tanto, hay que construir primero el reconocimiento, de que todas las partes en la cooperación tienen intereses diferentes y tienen el derecho de defenderlos durante la negociación. Por lo general, las partes de la negociación reflexionan previamente, si tienen una alternativa a la negociación y a partir de qué punto quisieran, dadas las circunstancias, abandonar la mesa de negociación. Sin embargo, el camino hacia una solución negociada debe pasar por el intercambio sobre los intereses y de los argumentos que los prueben. Mientras más los actores involucrados realmente sienten que sus intereses están tomados en serio, más se refuerza su compromiso con el proceso.
- Transformar las posiciones duras en intereses movibles. Por lo general, las partes tienden a atribuir el problema (entre otros: objetivos poco claros, recursos limitados, conflictos en materia de roles y objetivos) al posicionamiento, a la conducta o relación con otros actores, por ejemplo, después de una alianza fallida. Esta proyección tiene la desventaja, de que la negociación se centra en estas posiciones y conductas, y no en los contenidos. En consecuencia, se elabora una estrategia de negociación que apunta a cambiar al otro en su forma de comportarse. Sin embargo, esto es opuesto al pensamiento fundamental de la negociación entre socios que son diferentes y que persiguen intereses diferentes, legítimamente. Por ello, la negociación exitosa en el sistema de cooperación debe intentar colocar en el centro de la atención el objeto, por ejemplo, la falta de recursos o la falta de cooperación o la deficitaria coordinación de la red. Para pasar de posiciones a contenidos, no hay camino recto, habrá que conformarse con dar uno que otro rodeo. Puede incluso ser necesario que los involucrados primero comuniquen sus mutuas percepciones y descarguen su fastidio. En tal caso puede resultar útil contar con un moderador sutil.
- Aumentar el tamaño del pastel. Mientras más exactamente se revisa el objeto de la negociación, desde diferentes aristas, más información estará a disposición para la negociación. Para ello puede ser útil escuchar a terceras personas y a expertos externos que ofrecerán nuevas perspectivas con opciones anteriormente desconocidas. De esta manera se amplían las op-

ciones de solución (la llamada contingencia sistémica) y se elimina la fijación en la única solución supuestamente posible. Así, la gama de posibles opciones de solución se expande. Al ampliar el número de opciones (contingencia sistémica), la probabilidad de llegar a un acuerdo aumenta. Las opciones ampliadas proporcionan también la base para reflexionar sobre los criterios para la evaluación de estas opciones.

- Acuerdo sobre criterios de evaluación. La evaluación conjunta de las posibles soluciones es una herramienta fuerte para reforzar el compromiso de los actores. Para evaluar las diferentes opciones, la negociación debe llegar a un listado abierto de criterios de evaluación. Para ello, se deberá revisar el posible beneficio para los socios de la cooperación y las consecuencias de la solución, a largo plazo. Finalmente, los criterios transparentes también permiten considerar posibles compensaciones para llegar a un equilibrio entre diferentes intereses.

B. Procedimiento

Paso 1. Centrar la atención en los diferentes intereses. La negociación avanza en función de la transparencia sobre los intereses. En primera instancia es útil que cada parte exponga los respectivos intereses relacionados con el objeto de negociación. Es necesario presentar los intereses de forma clara y comprensible, de ser posible probándolos con ejemplos y nombrar también los respectivos argumentos. La siguiente matriz resulta útil para visualizar los diferentes intereses.

Gráfica 1.26
Diferentes intereses

Objeto de la negociación:			
Actores participantes en la negociación	**Intereses propios: necesidades y preocupaciones más importantes**	**Supuestos intereses contrarios de otros actores**	**Requerimientos mínimos para la negociación exitosa**
A			
B			
N			

Paso 2. Recopilar conjuntamente nuevas informaciones. En un segundo momento se puede pasar a analizar conjuntamente, en detalle, el objeto. Sin lugar a dudas puede ser sensato postergar el proceso de negociación para recabar más informaciones o para informarse con expertos. La experiencia de recopilar conjuntamente

nuevas informaciones crea un clima de negociación favorable y promueve la disposición a aceptar diversas percepciones.

Paso 3. Profundizar la confianza. Para llegar a buenos resultados en la negociación es indispensable crear confianza recíproca. Es especialmente útil registrar explícitamente los pequeños avances, por ejemplo, haber acordado una agenda conjunta para el proceso de negociación. Se deberá tener al menos la suficiente confianza de saber que nadie va a salir con gato por liebre. Los encuentros personales, fuera de la mesa de negociación, promueven la confianza.

Paso 4. Desarrollar opciones de solución. No se trata de llegar a soluciones rápidas, sino de ordenar y aprovechar las informaciones nuevas sobre el objeto, para encontrar nuevas soluciones que anteriormente no estuvieron en el ángulo de vista. Vale la pena esforzarse creativamente en este sentido, porque con el surgimiento de nuevas opciones de solución se crea en ambas partes la sensación de que se está trabajando conjuntamente en encontrar una solución.

Paso 5. Acordar criterios de evaluación. Las opciones de solución serán presentadas en toda su gama. Para cada opción de solución se analizarán y documentarán los pros y contras. Sobre esta base se acordarán criterios, según los cuales se valorarán las variantes de solución. Para ello es necesario analizar el posible beneficio para los socios de la cooperación y las consecuencias de la solución, a largo plazo. La presentación transparente permitirá finalmente también reflexionar sobre posibles compensaciones para llegar a un equilibrio de intereses.

Paso 6. Promover la auto-reflexión. La capacidad de auto-reflexión es un recurso de los mismos actores. Un proceso de negociación a veces fluirá mejor, otras veces será más entrecortado. Cuando los involucrados empiezan a reflexionar sobre el proceso, encontrarán avances y tomarán más consciencia de la forma en que se obstaculizan mutuamente. A partir de este momento empiezan a participar activamente en el diseño del proceso.

Capítulo dos
Factor de éxito "Orientación estratégica"

Evidentemente no puedo decir, si estará bien cuando cambie;
pero sí puedo decir: tiene que cambiar, si queremos que esté bien.
Georg Christoph Lichtenberg

La orientación estratégica genera espacios de maniobra

Mirar hacia atrás enciende luces

No es coincidencia que el término "estrategia", proveniente del griego, así como otros conceptos utilizados en la gerencia hayan sido originalmente aplicados al mundo militar (griego *stratos* = ejército, *agein* = conducir). Pasando a otra cultura, la obra china, escrita hace 2 500 años por Sunzi (1988), *El arte de la guerra*, se ha convertido entretiempo en un clásico de la literatura sobre la gerencia. Cuenta experiencias prácticas, de las cuales se pueden sacar conclusiones para el liderazgo militar, por ejemplo: aléjate de inmediato del río que cruzaste. El especial atractivo de este libro nace de sus vívidas descripciones de las condiciones concretas y de su visión sistémica: Sunzi observa incesantemente los movimientos, las motivaciones internas y las estrategias que aplica el adversario, así como el cambiante entorno para sacar de allí conclusiones para la toma de decisiones.

En el siglo XIX, el general prusiano Carl von Clausewitz (1832) convirtió el concepto de "la estrategia" en el tema central de su amplio estudio *De la guerra*. Clausewitz critica el pensamiento mecánico y normativo dominante de aquella época. Recalca la orientación hacia objetivos de largo plazo y articula las decisiones con los escenarios cambiantes del entorno. Por una parte, analiza las condiciones climáticas y la topografía del terreno, se articula con los movimientos imprevisibles de los adversarios, y por la otra, centra su atención en el estado de ániimo de sus propios soldados. Al interesarse por la imprevisibilidad de las condiciones climáticas y tomar –de forma inaudita– en cuenta al despreciado soldado, Clausewitz le quitó el piso al elitista pensamiento militar de su época.

En el ámbito militar, la doble orientación, hacia adentro y hacia afuera, tiene la consecuencia que el poder de mando se delega hacia abajo, hacia los oficiales en contacto directo con su tropa. Esta delegación de la gestión permite que el mando, el terreno y las cambiantes condiciones climáticas, así como el ánimo de la misma tropa, puedan ser evaluados de mejor forma. Clausewitz es el inventor del pensamiento

estratégico que conecta la orientación estratégica con la táctica operativa flexible. Para poder reaccionar oportunamente y de forma efectiva a la cambiante topografía y los movimientos poco previsibles del adversario, debe reconocerle al soldado por lo menos su dignidad humana. Describe por ejemplo, cómo se cruza rápidamente un área pantanosa, cómo se revisan las alternativas y cómo siempre es necesario orientarse por los objetivos de largo plazo, porque ofrecen el margen de maniobra que necesita la tropa para reaccionar con flexibilidad ante las incertidumbres de la naturaleza y las jugadas del adversario.

Con descripciones muy gráficas, Clausewitz transmite el reconocimiento, sorprendente para su época, que incluso el cálculo estratégico más sagaz fracasa, si no se toman en cuenta las características del comportamiento humano: cohesión y confianza, audacia y astucia, impulsividad y perseverancia, y la predisposición a huir. Considera necesidades básicas como el buen equilibrio entre tensión y tranquilidad, innovación y rutina. El autor dedica párrafos completos al exhausto soldado que debe recuperarse, al que debe brindársele la confianza del mando, una confianza lacerada por los draconianos castigos. Hace referencia a la obediencia sentida, a los incalculables miedos que deben soportar sus soldados, al paralizante temor de poder sobrevivir. Todo esto solamente es compensado con la expectativa de levantarse de forma inesperada de entre la masa y poder convertirse de pronto en héroe. Aquí encontramos ya las primeras huellas del sentimiento de pertenencia que la orientación logra generar. En el sistema de cooperación de los soldados, la orientación estratégica ofrece el marco para una cultura de comunicación que no solamente se limita a dictar órdenes. Igual importancia reviste la aguda observación del fluctuante estado del ser humano y el escuchar antes de definir los siguientes pasos.

La mirada hacia el pasado vislumbra cuatro características centrales de la acción estratégica: 1) la constante observación del entorno, 2) la observación de las motivaciones y los patrones de comportamiento de los actores involucrados, 3) la delimitación precisa entre nivel estratégico y nivel operativo y 4) la característica del largo plazo en la acción estratégica.

Estas y otras preguntas similares hoy en día también son retomadas por la teoría matemática de juegos. Las decisiones estratégicas se ajustan constantemente, como en el ajedrez o el fútbol, a la dinámica que surge durante el juego. Cada jugada crea una situación nueva para la próxima. En el marco de una estrategia de largo plazo, los retrocesos tácticos de corto plazo también tienen un sentido, como en el ajedrez, cuando se sacrifica un peón.

La creación de espacios libres

Los proyectos de cooperación que se ejecutan normalemente con un arreglo de red multi-actores, requieren una dirección acordada por todos los involucrados.

No se trata de una descripción detallada del camino, más bien se trata de una orientación estratégica que es negociada y acordada conjuntamente por los actores clave. Mirar colectivamente en la misma dirección crea un margen de maniobra operativo, dentro del cual los actores involucrados actúan y cooperan con flexibilidad. En esencia, se trata de la fórmula breve: combinar la macro-orientación con la micro-flexibilidad operativa.

La orientación no debe ser demasiado estrecha y, sin embargo, si debe ser vinculante. Crea un marco dentro del cual los actores involucrados actúan con responsabilidad propia. De esta forma se fortalece la unión entre los actores y se impulsa la creatividad al buscar vías y la innovación en la coproducción. Además, al formular conjuntamente una orientación estratégica los mismos actores generan inclusión, coherencia y confianza. Se forma una comunidad y se fortalecen los eslabones sueltos entre los actores. La orientación estratégica define el campo de juego, en el cual los distintos actores van a actuar conjuntamente, aprovechando la diversidad en la red.

Para que un proyecto de cooperación pueda generar los beneficios esperados, como comunidad de valor agregado en el sentido social y económico, los involucrados deben cumplir con las tres preguntas estratégicas fundamentales:

- Crear un horizonte común con propósitio: ¿por qué caminamos juntos?
- Acordar la orientación: ¿hacia dónde queremos llegar conjuntamente?
- Establecer mecanismos de coordinación: ¿cómo vamos a coordinarnos?

Sin embargo, esta es solo una cara de la medalla. Atrás de los objetivos explícitos y la euforia sobre la cooperación existe el mundo paralelo de los intereses opacos de los distintos actores que se preguntan:

- ¿En qué temas y en qué campos de negocio es más sabio y efectivo actuar solo, es decir sin el peso de la cooperación?
- ¿Qué beneficio espero yo como renta de cooperación por haber participado?
- ¿Qué esfuerzo voy a asumir para coordinarme con los demás?
- ¿Qué riesgos puedo y quiero asumir?

Desde la perspectiva de cada uno de los actores, sin lugar a dudas estas son preguntas plausibles, ya que en primera instancia cada uno de los actores está interesado en su propio beneficio y supervivencia. Desde una perspectiva pragmática, la participación en un sistema de cooperación es más bien secundaria. Por ello, cada actor está alerta de no dejarse arrastrar al abismo por un sistema de cooperación. Tener tácitas reservas y actuar con cautela para proteger los intereses propios son, por tanto, más bien comportamientos normales dentro de un sistema de cooperación.

La estrategia crea el marco para la acción coordinada

A través de la orientación estratégica se logra que los aportes individuales de los actores apunten hacia el éxito que se pretende alcanzar conjuntamente. Una estrategia concisa, formulada por los mismos actores, impacta sobre las actuaciones armónicas, como un programa interno: los involucrados gestionan ellos mismos, de forma espontánea, en el sentido dado por la estrategia y revisan, en el camino, los roles complementarios para avanazar hacia los objetivos planteados. Para decirlo de forma sencilla, se trata de preguntarse, si los involucrados hacen las cosas adecuadas y marchan en la misma dirección. Sin embargo, el éxito no depende solo de una orientación estratégica hábilmente elaborada, sino también de la confianza entre los actores y del ajuste constante (*finetuning*) de las actividades operativas. Este ajuste constante entre los actores y al entorno que rodea a los actores exige coordinación. Se trata de preguntarse con cuánto esfuerzo de comunicación los actores pueden alcanzar los objetivos acordados y cómo quieren organizar esta gestión de la comunicación.

Es esencial para las redes contar con un número reducido de mecanismos de coordinación. Por lo tanto, la definición de las tareas de coordinación recién hace sentido cuando la orientación estratégica está clara y acordada. Las funciones de gestión y coordinación basadas en una estrategia viable se establecen, por lo general, con base en algunos pocos principios y reglas sobre los procesos clave que deben coordinarse.

Una metáfora que viene de inmediato a la mente, cuando se trata de la acción coordinada en un marco estratégico, es un partido de fútbol. Es bien conocido que fútbol se juega entre dos equipos de 11 jugadores cada uno, con un árbitro y dos jueces de línea. El entrenador y el personal técnico al borde del campo de juego no están involucrados directamente, pero, de ser el caso, intervienen con señales, gestos y gritos. Con cada jugada, en el campo de juego hay un potencial de 650 (26 por 25) relaciones posibles. Estas relaciones se activan, diseñan y modifican constantemente durante el partido. El marco estratégico está conformado por las jugadas previamente entrenadas, y por las reglas de juego del fútbol, por ejemplo, que ambos arcos deben tener el mismo tamaño o que solamente el arquero está autorizado a topar la pelota con la mano. Estas reglas son como las teclas de un piano. Por el carácter sistemático, cuando se toca hay ilimitadas opciones de ejecución, así como de piezas musicales que se podrían ejecutar al piano.

Forman parte del marco estratégico también el conocimiento y los supuestos sobre jugadas que podría aplicar el equipo opuesto. Los dos equipos se molestan mutuamente cuando alcanzan el objetivo estratégico que cada equipo se planteó: hacer goles y evitar goles del contrario. Estas dos operaciones estratégicas básicas están estrechamente entrelazadas. Mientras uno de los equipos esté en poder del balón, su sistema funciona según el modo: mantener el control sobre la pelota y hacer goles. Si el equipo pierde el control de la pelota, en menos de un segundo aplica el otro modo: evitar goles y recuperar la pelota.

La gran cantidad de relaciones y posibles jugadas son excesivas, tanto para los jugadores como para el entrenador. A fin de que un equipo se oriente hacia sus objetivos, el entrenador inventa estrategias que hagan todo el sistema más fácil de visualizar y que posibiliten jugadas ensayadas. Parte de la estrategia también es que, por sus respectivas habilidades, se asignen roles a los jugadores. Los jugadores son arqueros, defensas, volante derecho o izquierdo, etc. De esta forma se simplifica la coordinación y comunicación. Por ejemplo, el volante derecho sabe que sus compañeros esperan su pase al arco contrario. Como en todo sistema vivo de cooperación, la evolución del juego es poco pronosticable. Ni siquiera el entrenador, al borde de la cancha, cuenta con toda la información sobre lo que sucede en la cancha. Cuando, por ejemplo, cambia a un jugador, lo hace a partir de su intuición y de una hipótesis sobre el impacto. A partir de la evolución vista en el partido y el conocimiento del equipo contrario, él considera que el nuevo jugador puede influir positivamente sobre el desarrollo del partido.

Los jugadores son los responsables de la coordinación, en el marco de la estrategia. Constantemente toman decisiones, a partir del comportamiento que observaron en otros jugadores, tanto del propio equipo como del equipo contrario. Este tipo de auto-organización tiene como fin aprovechar lo más óptimamente posible los recursos propios, de los que se dispone en el sistema. En la jerga sistémica, esto se denomina: Los jugadores entran constantemente en acoplamientos sueltos de cooperación, para poder reaccionar con flexibilidad a la evolución del partido y alcanzar los objetivos estratégicos. Todo técnico de fútbol intentará fortalecer esta capacidad de auto-organización. Tratará de establecer un equilibrio entre objetivos estratégicos y diversidad individual de los jugadores. Va a intentar dar valor a las habilidades individuales de los jugadores y tendrá cuidado en que se complementen de forma ideal.

La habilidad extraordinaria de auto-organización en un equipo de fútbol y la competencia sistémica entre ambos equipos son los que crean la fascinación que irradia el fútbol. Ningún partido transcurre como otro. Este final abierto es, en resumidas cuentas, la razón por la que millones se sientan a mirar los partidos. Porque será siempre un partido nunca antes visto.

Pensar en términos de opciones estratégicas

El pensamiento estratégico conduce paulatinamente desde afuera hacia adentro, y finalmente hacia las propias opciones estratégicas. Luego conduce nuevamente de regreso, desde adentro hacia afuera, para consensuar las competencias y los recursos existentes en el sistema de cooperación, con las opciones. Este giro iterativo es necesario para estructurar la coherencia entre el sistema de cooperación y el entorno, y para revisar diferentes opciones.

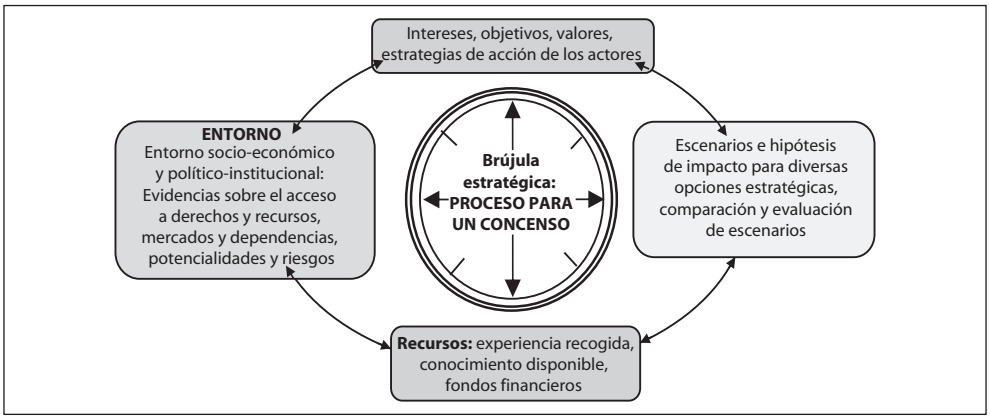
Primero se plantea la pregunta por los intereses, objetivos, valores y las estrategias de acción de los actores. Deberán verse ante el trasfondo del marco de condiciones más favorable o menos favorable, dependiendo de las circunstancias que se presentan diferentes

en cada uno de los sistemas de cooperación: desde la perspectiva, social, económica y político-institucional. En el caso de un sistema de cooperación en materia de biotecnología, los temas como el acceso al mercado o la normativa legal sobre los complicados análisis de efectos juegan un papel preponderante, mientras que en un sistema de cooperación sobre el tratamiento ambientalmente adecuado de basura electrónica se prestará especial atención a las opciones económicas que ofrece el reciclaje de los valiosos metales contenidos en las partes de los semiconductores. Otro sistema de cooperación relacionado con la reforma del sistema de salud se planteará la pregunta sobre los posibles efectos para los grupos más vulnerables de la población y el marco normativo para los seguros. En cada caso, las condiciones relevantes del entorno se presentan de forma diferente.

A la pregunta sobre el marco de condiciones se suman las preguntas sobre los recursos propios existentes, en relación con experiencias, conocimiento y capacidades y fondos financieros. En este punto, es conveniente mirar nuevamente el entorno, a fin de tomar en cuenta las tendencias futuras de desarrollo. A fin de revisar diversas opciones, es útil realizar un gráfico simple sobre las posibles cadenas de impacto o formular algunas hipótesis sobre impactos. Con la ayuda de la técnica de escenarios, se pueden graficar las posibles opciones.

La práctica ha demostrado que es útil diferenciar entre dos hélices estratégicas que están interconectadas recíprocamente: por una parte, la relación entre las tendencias en el entorno y los intereses de los actores, y por el otro lado, la relación entre las competencias centrales de los actores y los objetivos planteados. En una imagen se lo podría graficar como una doble escalera de caracol. En las negociaciones, ambas escaleras conducen a resultados que, por su parte, tiene que ser nuevamente consensuados entre sí. De esta forma, para el sistema de cooperación se vislumbra un corredor de acción con diversas opciones; estas pueden representarse en escenarios.

Gráfica. 2.1
Brújula estratégica

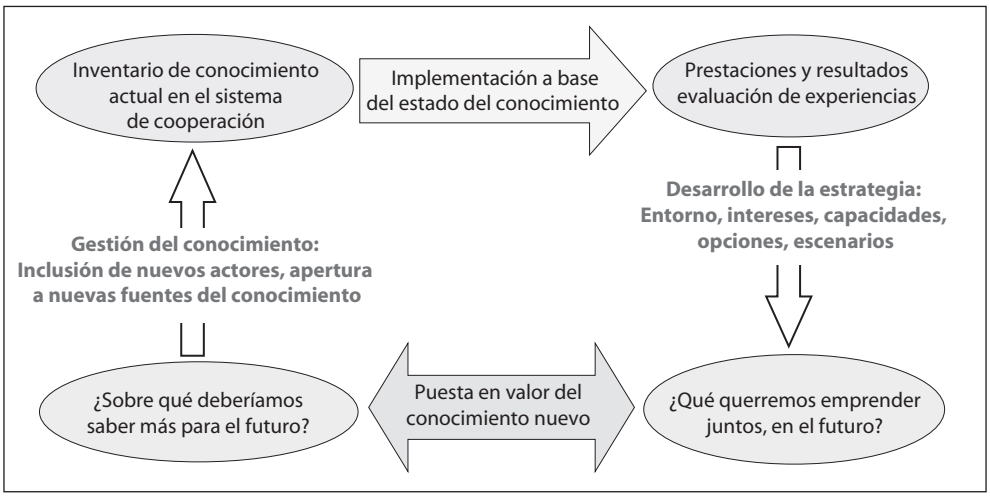


Gestión del conocimiento con orientación estratégica

Las opciones estratégicas dependen esencialmente del conocimiento, del que disponen los actores involucrados. Por ejemplo, es decisivo que los actores estén dispuestos a abrir el proceso estratégico, por ejemplo, aceptando escuchar a personas que cuentan con un conocimiento especial. Si en el proceso estratégico no ampliamos la base de nuestro conocimiento, corremos el riesgo de hacer lo que hemos hecho desde siempre. Construir sobre lo conocido es un callejón sin salida en el proceso estratégico. Nos perdemos con ello la posibilidad de descubrir nuevas alternativas de acción y aprovechar nuevas potencialidades.

Los sistemas de cooperación están mejor equipados que las organizaciones cerradas y de estructura vertical, para esta apertura a la innovación en el proceso estratégico. Su ventaja comparativa radica en el capital que ofrece la diversidad de actores que aportan con múltiples conocimientos. En el siguiente gráfico se ilustra la interacción entre la formulación de la estrategia y la gestión del conocimiento. El desarrollo de una estrategia, basado en el conocimiento, se fundamenta en la búsqueda abierta y no direccionada al inicio, de conocimientos nuevos. La ventaja radica en que uno se encuentra con portadores de conocimientos, de los que no se tenía un ápice de una idea.

Gráfica 2.2
Acoplamiento del desarrollo de la estrategia
y de la gestión del conocimiento



El sentido de las proporciones en cuanto a lo que es posible

La situación actual del mundo no da gran espacio para un eufórico entusiasmo sobre el futuro. Prevalece la injusticia, la desigualdad grotesca y las instituciones

excluyentes. El camino hacia un mundo más justo y post-fósil queda erático. Reflexionar sobre estos problemas conduce fácilmente a la trampa de pensar en términos de déficits y a dejarnos llevar por una apática depresión. También puede llevar a que los sistemas de cooperación se carguen de un peso excesivo, por ejecutar proyectos demasiado ambiciosos. La mirada fría sobre las etapas de desarrollo de los sistemas de cooperación, desde el intercambio de conocimiento hasta las coproducciones (cfr. cap. 1, "Etapas de desarrollo en la cooperación"), puede ser útil para armonizar las ambiciones con las competencias palpables de los actores y sus recursos. Sin embargo, nosotros siempre pensamos y actuamos dentro de corredores y usando senderos trillados que se han formado en el transcurso del tiempo, por nuestro orígen, profesión y las huellas dejadas en el entorno. Preferimos hacer lo que sabemos hacer bien y lo que ya hemos hecho anteriormente. A esto se suma que muchos planificadores lastimosamente se han acostumbrado a partir de problemas y déficits, a pesar de que ninguna persona sensata realiza una inversión, si no reconoce un potencial en el horizonte.

Al ajustar las ambiciones uno se debería guiar por el hecho que los retos pueden resultar motivadores, como también atemorizadores. Imaginar modelos de negocios radicalmente nuevos y reformas políticas de fondo puede llevar a que un sistema de cooperación fracase antes de iniciar. En vista de un gran plan puede parecer insignificante lo que es pragmáticamente factible a la medida de un ser humano. Pero cuando se hacen grandes lanzamientos se evapora fácilmente, por decirlo de alguna manera, la inversión en los pequeños cambios significativos. Por ello, en esta cuerda fuertemente tensada del proceso estratégico, se trata de mantener un equilibrio adecuado entre pargmatismo e ideas futuristas (Wyss, 2009[35]).

Especialmente en la fase de construcción de los sistemas de cooperación es adecuado mantener el sentido pragmático de lo que es posible. Los involucrados actúan y deciden sobre la base de informaciones incompletas y no visualizan bien las consecuencias de sus actuaciones. Si al principio se ponen objetivos menos ambiciosos, esto tiene la ventaja que los actores pueden practicar nuevas formas de cooperación, diseñan y profundizan nuevas relaciones. La orientación estratégica debe crear un marco favorable de ejercicios para la llamada disciplina atlética (ver Sloterdijk, 2009). Es decir, con una racionalidad flexible y con creatividad se trata de orientar la mirada hacia lo que es alcanzable y cercano. Una orientación estratégica de dos años es suficiente para adelantar un humilde paso.

35 Su ensayo analiza las narrativas de filosóficas y sociopolíticas de la modernidad que, paradojamente, también contribuyeron a su decadencia.

Los instrumentos

> Después de perder de vista la meta definitivamente, redoblamos nuestro esfuerzo.
> *Mark Twain*

Diagnóstico participativo simple

Tema ¿De qué se trata?	Determinación del punto de partida para desarrollar la estrategia.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Dónde nos encontramos? ¿Cómo está el entorno que nos rodea? ¿Qué potencialidades visualizamos? ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades? ¿Qué podemos esperar del futuro?
Beneficio ¿A qué sirve?	Determinación sencilla y participativa de la ubicación actual, a principio de un proceso estratégico, por ejemplo, en el marco de un taller con los actores involucrados.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	Todo proceso estratégico empieza con la pregunta sobre la situación de partida. El diagnóstico se realizará de forma relativamente rápida y con instrumentos sencillos. Es recomendable contar con el apoyo de un moderador externo.
Tiempo requerido y número de participantes	Por lo general, es suficiente tener un medio día para hacer un diagnóstico sencillo. En caso de existir informes sobre el desarrollo del entorno, será conveniente repartirlos previamente. Los instrumentos para el diagnóstico pueden ser aplicados a grupos de trabajo compuestos de máximo siete personas.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	Visibilizar y conservar las opiniones y valoraciones que no sean similares; es natural que los actores participantes tienen distintos intereses, vean y valoren las cosas de forma diferente. Vale trabajar en diferentes grupos de forma paralela para comparar luego los resultados. Se puede completar los instrumentos con métodos creativos como representaciones gráficas, ubicaciones en el espacio, narrativas.

A. Enfoque

Las reflexiones estratégicas tienen como punto de partida el análisis de la situación actual, desde la cual se construye una imagen sobre el futuro. La determinación de la ubicación de partida debería apoyarse en algunos pocos instrumentos de diagnóstico que sean razonables. Si los actores se pierden en un análisis detallado, posiblemente terminen divididos por una pelea; entonces la energía para desarrollar una orientación estratégica se habrá agotado.

A menudo es suficiente realizar un diagnóstico con la matriz simple FODA.[36] Este método sencillo y flexible es muy conveniente para determinar la ubicación actual. Permite comparar diferentes percepciones, o también se pueden formular varios indicadores para múltiples temas o campos de trabajo. Los siguientes dos instrumentos pueden aplicarse como alternativa o complemento a un análisis FODA. También se puede pensar en que en los grupos utilicen diferentes instrumentos, porque cada instrumento se centra en otro aspecto del desarrollo del sistema de cooperación.

B. Procedimiento

Instrumento 1. El ciclo de vida

El ciclo de vida ofrece un acceso gráfico al diagnóstico de sistemas de cooperación. Estos también atraviesan diferentes etapas de vida como su fundación, estructuración, consolidación, disolución, en velocidades diversas. El fin de una fase a menudo se caracteriza por síntomas de crisis y señales de un nuevo comienzo, por ejemplo: se dan importantes cambios en la estructura ya que la generación de pioneros se despide, aparecen nuevas formas de interacción, conflictos de objetivos y métodos, pero también sorprendentes cambios en el entorno que caracterizan estas transiciones entre una y otra etapa.

Una representación lineal de las etapas del desarrollo supone que las redes obligatoriamente deberían crecer y volverse más complejas. Aunque esto sucede a menudo, no siempre tiene que ser el caso. Un modelo circular corrige esta imagen mecanica. Los modelos de fases lineales surgieron inspirados en el imaginario del mundo occidental y del desarrollo tecnológico. Se basan en un pensamiento a partir de vectores, es decir que el desarrollo es percibido como una secuencia de etapas hacia lo positivo y lo innovativo. Las sociedades que invierten sus energías sociales en la cohesión social y la estabilidad, piensan en un desarrollo por ciclos. Su cosmovisión responde a un ciclo que en los rituales sociales se refleja en el ciclo de vida. Este tipo de transiciones son, por ejemplo, el nacimiento, la adolescencia, la transformación hacia la vida adulta, el matrimonio y la reproducción, la muerte. Así, para los aymaras en los Andes o los lakota en las llanuras de las americas del norte, la imagen del ciclo de vida representa tanto el desarrollo como la comunidad. La cosmovisión tiene su lado rígido; para los lakota, por ejemplo, implica que de ser enterrado lejos de su comunidad y en el olvido, en tierras lejanas, es un pensamiento insoportable.

El modelo del ciclo de vida alerta sobre un factor importante que parece ser independiente de toda influencia externa: El diseño del orden interior y de los modelos

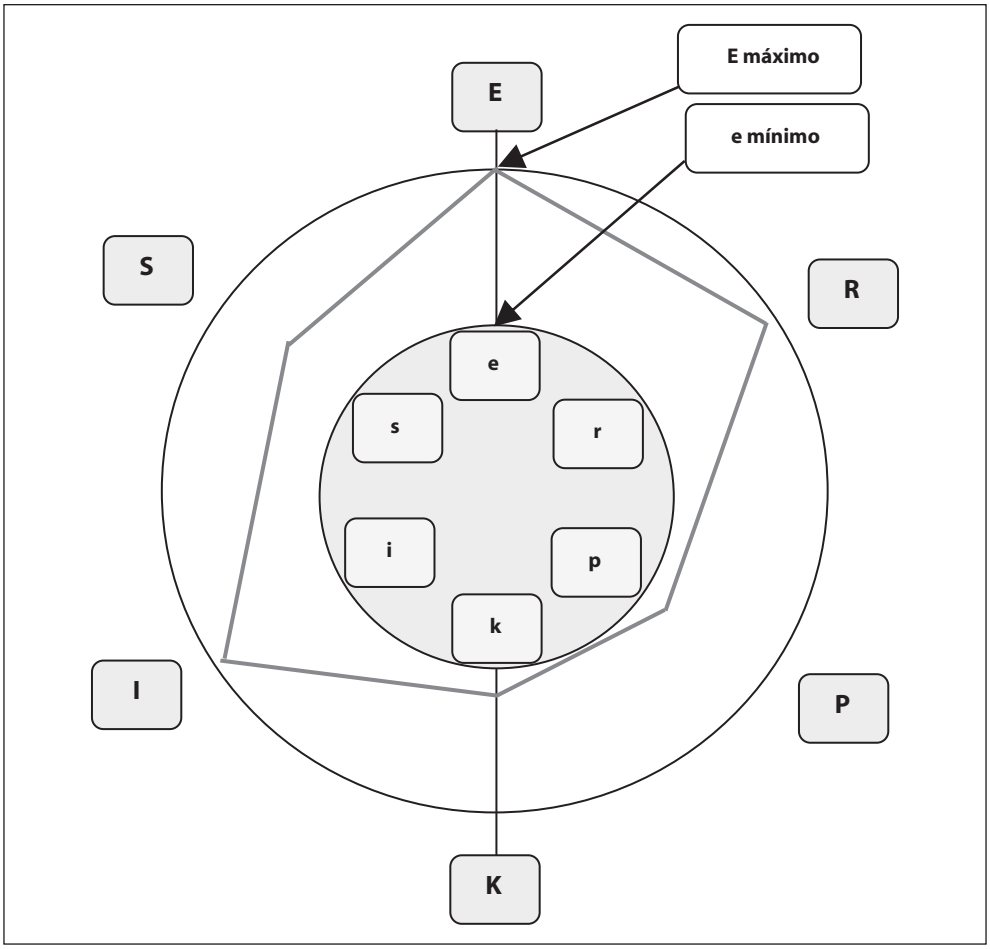
36 Los FODA (en inglés SWOT) corresponden a: *strengths* (fortalezas propias), *weaknesses* (debilidades propias), *opportunities* (potencialidades u oportunidades en el entorno) y *threats* (amenazas o riesgos).

mentales de los actores. Este trabajo de diseño depende en gran medida del compromiso y entusiasmo de los actores y se define esencialmente por el hecho de que los involucrados del sistema de cooperación deberían establecer la red de tal forma que se pueda aprender en ella. Siguiendo el ejemplo de un modelo muy ilustrativo sobre el ciclo de vida de Ichak Adizes (1988), se pueden caracterizar las diferentes etapas a partir de seis factores:

- E/e: Energía del actor miembro de la red. El factor E/e simboliza el compromiso, el empuje, la fuerza visionaria, la fe en los propios potenciales y la disposición a asumir riesgos.
- R/r: Dirección. El factor R/r hace referencia a la claridad del objetivo y la dirección hacia donde se desarrollará la red.
- P/p: Productos. Con el factor P/p se describe la forma, en la que la energía E/e hará efecto: en productos y se vuelve en rendimiento, en la solidez profesional, en la orientación hacia la demanda de los mercados y hacia resultados.
- K/k: Complementaridad de las relaciones. Este factor hace referencia a la mayor o menor habilidad que se tiene para aprovechar la diversidad de los actores en la red, en cuanto a conocimiento técnico y metodológico, y habilidades.
- I/i: Integración. El factor I/i simboliza el grado de cohesión y el sentimiento de pertenencia de los actores, el horizonte común de propósito, el capital social y la confianza mutua.
- S/s: Gestión y conducción. En el caso del factor S/s, se trata de la gestión y coordinación efectiva de los procesos de interacción, aprendizaje y prestación.

La serie de letras E-R-P-K-I-S sirve para diagnosticar el estado de la red en el momento de su ubicación actual. Una letra mayúscula hace referencia a una fuerte manifestación del factor, mientras que una letra minúscula (e-r-p-k-i-s) habla de una manifestación débil. Dependiendo de la etapa, en la que se encuentre la red, la serie de letras será diferente. Un sistema de cooperación de reciente formación, que se encuentra en la fase pionera-exploradora, presenta típicamente la serie de letras: E-R-p-k-I-s para graficar de forma ilustrativa la valoración, también puede ser útil la presente imagen circular.

Gráfica 2.3
Ciclo de vida ERPKIS



La simplicidad del instrumento no debería hacernos olvidar que los distintos actores involucrados ven su sistema de cooperación de forma muy diferente. Estas diferencias pueden hacerse productivas a través del diálogo y ofrecen indicios sobre cuestiones que falta aclarar.

Como complemento o como alternativa al diagnóstico ERPKIS, se puede elaborar el siguiente sencillo perfil.

Instrumento 2. Perfil del sistema de la cooperación

Gráfica 2.4
Perfil de red

Red-sistema de cooperación:					
Criterios	- -	-	+	+ +	**Observaciones**
1. Enfoque claro sobre el tema y orientación estratégica conjunta.					
2. Los actores peciben un balance positivo entre inversión propia y beneficios de la cooperación.					
3. Existe una valoración positiva de la diversidad de los actores en la red.					
4. Hay comunicación fluida y concertación sin problemas entre los actores de la red.					
5. Los resultados y procesos son revisados y evaluados periódicamente.					
- - / + + Grado de coincidencia con la afirmación Perfiles de diversos grupos de trabajo					

Las redes que tienen un perfil similar, se encuentran supuestamente en la misma etapa de desarrollo y, por lo general, se entienden mejor que las redes con perfiles muy diferentes. En sistemas de cooperación más grandes también se puede diferenciar entre secciones que se encuentran en etapas de desarrollo diversas. Esta no simultaneidad dentro de un sistema de cooperación puede ser la razón para que se creen fuertes tensiones.

Preguntas estratégicas guía

Tema ¿De qué se trata?	Diseño de un proceso de desarrollo estratégico sobre la base de preguntas guía.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	El instrumento se compone de preguntas guía que pueden ser completadas por los actores involucrados. Las preguntas deberán ser respondidas en varias rondas.
Beneficio ¿A qué sirve?	Desarrollo participativo de la estrategia, con los actores, por ejemplo, en el marco de un taller.

Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	Las preguntas guía pueden servir de hilo conductor del proceso estratégico en el sistema de cooperación. Los involucrados discuten y complementan las preguntas. Para iniciar, es conveniente solicitar que en subgrupos se representen las imágenes de futuro que podrían tener un potencial, utilizando métodos gráficos. Se recomienda solicitar una respuesta a las preguntas en una primera ronda rápida, para que se pueda vivenciar las diferentes percepciones.
Tiempo requerido y número de participantes	Si las preguntas son utilizadas en el marco de un taller, se deberá planificar al menos un día completo de tiempo. Después se podrán documentar los resultados, para que en un segundo taller se busque la coherencia entre las diferentes preguntas. El instrumento puede ser utilizado de forma eficiente en un grupo pequeño de máximo 16 personas. Grupos más numerosos deberán reducirse, para luego comparar los resultados entre subgrupos. Es conveniente tener un moderador externo, ya que también está en juego el equilibrio de intereses entre los actores.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	El trabajo basado en las preguntas guías se puede combinar con otros instrumentos como la valoración de opciones o la técnica de esce-narios. Algunos pasos también pueden ser trabajados paralelamente en subgrupos. Vale la pena trabajar con métodos análogos y gráficos: metáforas, dibujos, ubicaciones en el espacio, etc.

A. Enfoque

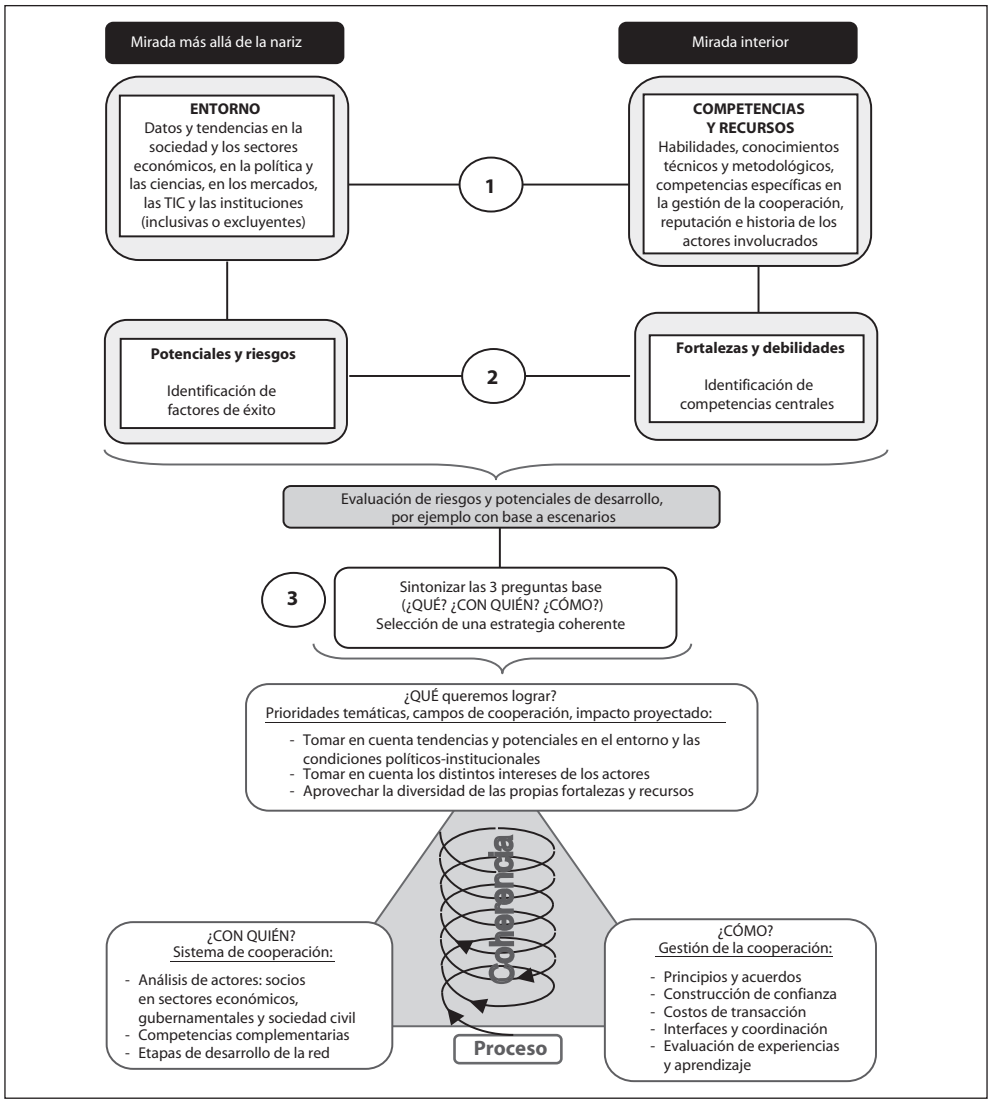
Para desarrollar una estrategia, las preguntas guía son más útiles que una receta. En la doctrina gerencial para las empresas existen innumerables enfoques y escuelas sobre el desarrollo de estrategias, con detalladas descripciones de contenidos que también son útiles para los sistemas de cooperación.[37] En un sistema de cooperación, se trata de que los involucrados lleguen a un acuerdo sobre la orientación estratégica. La estrategia es una visión, más que una descripción detallada. Ofrece un marco orientador, en el cual los actores realizan su trabajo con flexibilidad operativa. En un primer paso, puede ser solamente un andamiaje estratégico, en el sentido de unas pocas afirmaciones sobre la dirección, conectadas a un par de observaciones sobre tendencias en el entorno. Lo importante es que los actores estén de acuerdo y lo defiendan.

Las estrategias buscan un equilibrio entre la mirada creativa hacia el futuro y el sentido de realidad sobre lo que es posible alcanzar. Por ello, la formulación de la estrategia no puede darse en el estricto cumplimiento de pasos. La coherencia de una estrategia se logra a partir de diversas vueltas y retroalimentaciones entre observación del entorno, intereses propios, competencias y recursos, reflexiones sobre

37 Ver Nagel y Wimmer (2009 a y b), sus publicaciones ofrecen una buena visión general sobre los conceptos estratégicos y las herramientas más recientes que se pueden adaptar a las necesidades de los sistemas de cooperación.

riesgos e hipótesis sobre impactos, dentro de un diálogo con los actores involucrados. A esto se suma que los objetivos estratégicos, si no cuentan con la información vinculante sobre los recursos necesarios o su movilización, no pasan de ser declaraciones de buenas intenciones. Las estrategias que no consideran los riesgos y los factores de éxito, son estrategias ingenuas. Simplificando, el siguiente gráfico representa los pasos del desarrollo de una estrategia.

Gráfica 2.5
Pasos del desarrollo de la estrategia



B. Procedimiento

Las siguientes preguntas guía para la formulación de una estrategia,[38] deberán ser respondidas en una primera ronda, de forma rápida y espontánea. Por una parte, una estrategia es una jugada creativa, una visión valiente y reconfortante hacia el futuro que no debería permitir que las limitaciones del presente impidan la creatividad. Por otra parte, una estrategia coherente exige que las respuestas a las preguntas estén consensuadas recíprocamente desde varias aristas, para que la estrategia sea cercana a la práctica, coherente y manejable.

1. ¿Dónde nos encontramos y qué sucede alrededor de nosotros?

¿Cuáles son los datos fundamentales, relevantes para nosotros? ¿Qué calidad tienen los datos (confiabilidad, base en evidencia)? ¿Hacia dónde apunta el cambio en la sociedad, la política y los sectores economómicos? ¿Hacia dónde se mueven ciertos grupos, organizaciones, instituciones? ¿A qué velocidades? ¿Dónde aparecen nuevos potenciales? ¿Qué oportunidades y riesgos, tensiones y conflictos se vislumbran? ¿Cómo ven los actores externos importantes nuestro sistema de cooperación que se está armando y cómo nos ven a nosotros como miembros de este sistema de cooperación?

2. ¿En qué marco referencial institucional nos movemos?

¿Qué marco de condiciones y reglas crean las instituciones y los mercados? ¿Qué leyes y convenciones se deben observar? ¿Qué grupos de actores tienen un acceso limitado a la justicia, la participación y los recursos? ¿Quénes definen las instituciones excluyentes o inclusivas? ¿Qué efectos tiene el marco institucional sobre los grupos más vulnerables de la población? ¿Qué significa el comportamiento de los grupos dominantes para el futuro de las instituciones?

3. ¿Qué queremos hacer entre todos?

¿Dónde reconocemos potenciales de desarrollo? ¿Cuán grandes estimamos estos potenciales? ¿Estos potenciales aportan a la cohesión en el sistema de cooperación o nos separan? ¿En qué campos temáticos queremos concentrarnos? ¿Qué es lo especial en los nuevos temas y mercados que vamos a abrirnos?

4. ¿Por qué queremos hacerlo? ¿Qué es lo que esperamos de ello?

¿Qué temores y esperanzas tenemos? ¿Qué debería cambiar, qué debería permanecer igual? ¿Cuán moldeable es nuestro futuro? ¿De dónde provienen? ¿Cómo

38 Las preguntas guía fueron formuladas conjuntamente con Markus Engler, Consultores KEK-CDC Zürich, en el marco de varias consultorías para un sistema de formación profesional y posteriormente fueron aplicadas en diversos contextos en América Latina.

fundamentamos las actuaciones? ¿Qué fin perseguimos con ello? ¿Cuáles son los valores que nos guían en esto? ¿De dónde provienen? ¿Con qué imagen se podría caracterizar nuestro sistema de cooperación de forma ilustrativa?

5. ¿Cómo nos complementamos?

¿De qué experiencias de cooperación disponemos? ¿En qué procesos de cambio estamos participando? ¿Con qué éxito? ¿Cómo se complementan las experiencias de los diferentes involucrados? ¿En qué competencias claves podemos apoyarnos? ¿Qué ha demostrado ser efectivo y eficaz? ¿A qué conocimiento y qué procedimientos y métodos que han demostrado ser efectivos podemos recurrir? ¿Qué posibilidades tenemos con los recursos de personal y material que están disponibles, con los procedimientos, instrumentos y métodos de trabajo que están disponibles?

6. ¿Con quién?

¿Cuáles son los actores más importantes en los campos temáticos seleccionados? ¿Qué actores ya trabajan en los campos temáticos? ¿Cómo conectamos a los diferentes grupos temáticos de actores? ¿Qué fortalezas y debilidades observamos en los potenciales socios externos? ¿Sobre qué centramos nuestra atención en los nuevos socios? ¿Qué posibilidades de cooperación se ofrecen?

7. ¿Cómo queremos hacerlo?

¿Qué competencias profesionales y metodológicas tienen los diferentes actores? ¿Cómo se complementan estas competencias? ¿Qué competencias nos hacen falta? ¿Cómo las desarrollamos nosotros mismos o qué actores adicionales pueden aportar con estas, al ingresar a la red? ¿Qué precauciones financieras, organizativas y de personal debemos tomar para coordinar el sistema de cooperación? ¿Cuáles son las funciones centrales de un ente coordinador?

Los escenarios

Tema ¿De qué se trata?	Evaluar los factores relevantes que influyen, y los riesgos, a fin de valorar diferentes opciones.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Qué límites tiene nuestro sistema de cooperación? ¿Qué factores de influencia habrá que observar desde nuestro sistema de cooperación? ¿Qué riesgos deben tomarse en cuenta? ¿Qué conclusiones sacamos de los escenarios para nuestro sistema de cooperación?

Beneficio ¿A qué sirve?	El instrumento señala los posibles caminos existentes y permite formular diversas opciones. Es adecuado para incentivar la conversación sobre las posibles evoluciones y los riesgos existentes. Los escenarios también se pueden formular para proyectos parciales dentro de una estrategia más amplia.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	Desarrollar escenarios puede ser tanto más útil, mientras más volátil es el entorno. Crea consciencia entre los actores y la sensación que diversas vías conducen hacia la meta. Por otra parte, fortalece el mutuo entendimiento de las diferentes perspectivas, provenientes de personas más bien escépticas o más bien optimistas. El instrumento no debería ser aplicado en grupos separados. El grupo aprende a unirse cuando elabora una imagen conjunta del entorno, de los riesgos y escenarios del proyecto de cooperación. El apoyo al proceso estratégico de negociación, por parte de un moderador externo, resulta útil y mejora definitivamente la eficiencia del proceso.
Tiempo requerido y número de participantes	Bajo la conducción de un moderador, el instrumento puede ser aplicado en un grupo de máximo de 20 personas, en un o dos días, dependiendo de la preparación. Puede ser conveniente que, por ejemplo, expertos externos preparen antes del taller dos escenarios contrastantes sobre el entorno que posteriormente serán presentados en el taller.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	Es conveniente que, antes del taller sobre escenarios, se redacte un resumen de los factores influyentes más importantes en el entorno, y del marco político-institucional. Se debería repartir entre todos los actiores participantes la matriz de las opciones estratégicas, a modo de handout, antes del taller. Para el paso siete (ponderación de riesgos) vale la pena definir con anticipación algunos pocos criterios relevantes sobre la valoración de riesgos.

A. Enfoque

Los escenarios sirven para describir diferentes vías de evolución hacia el futuro para compararlas entre sí. Es adecuado crear imágenes o modelos sobre las diferentes formas de desarrollo, para sondear las posibilidades de acción. A diferencia de los pronósticos, en los escenarios no se trata de hacer una previsión unívoca del futuro, sino de representar posibles sucesos y alternativas de desarrollo. Se trata de un acercamiento, sobre la base del conocimiento existente y de las experiencias de los mismos actores que desarrollan los escenarios. De esta manera, la metodología de los escenarios reúne, de forma pragmática, la incertidumbre sobre el futuro con la necesidad de tomar decisiones hoy, de forma participativa.

Pensar en términos de escenarios es el intento consciente de enfrentar la imprevisibilidad inherente al futuro, reconocer tendencias y alternativas de desarrollo, y reflexionar desde la perspectiva de un sistema de cooperación sobre las consecuencias. El método hace sentido especialmente cuando se trata de reducir la complejidad y estimular la comunicación y negociación sobre varias opciones. Los escenarios se basan en el

hecho antropológicamente simple que el futuro es incierto y a la vez alberga riesgos y potenciales, sobre los que no podemos hacer ninguna afirmación garantizada con datos.

- Los escenarios son historias, relatos que se componen sobre la base de tendencias definibles e ideas sobre el futuro. Mientras más lejos miremos desde el presente hacia el futuro, mayor es la gama de variaciones sobre los posibles sucesos. Es decir, miramos a través de un embudo que se va abriendo, hacia el futuro.
- Con imágenes, los escenarios describen situaciones alternativas. Todo escenario presenta una imagen posible del futuro que es plausible (¡…el caso puede darse!), coherente (¡…tiene una lógica interna!) y probable (¡…se lo puede explicar!).
- Los escenarios agudizan la percepción sobre los potenciales y riesgos. Destapan nuestros supuestos sobre las alternativas de desarrollo a futuro y las fuerzas que están relacionadas con estas.
- Los escenarios crean un clima creativo y promueven el pensamiento en términos de alternativas y márgenes de maniobra. Ilustran objetos complejos y los hacen imaginables.
- El procedimiento les permite a los involucrados adquirir una visión general amplia y diferenciada del futuro.
- Los escenarios sirven de punto de cristalización en las discusiones y como momento de motivación.
- El procedimiento ayuda a aplicar una visión sistémica del entorno, orientada hacia los impactos del propio accionar en el futuro.
- Los escenarios estructuran y promueven entre los involucrados el intercambio sobre diferentes perspectivas y opciones de desarrollo.

Los escenarios pueden ser útiles, tanto para formular una estrategia global, como estrategias parciales. El procedimiento que aquí se presenta, se concentra en las bases de la técnica para establecer escenarios que entendibles y amigables para discutir posibles alternativas estratégicas. El método puede fácilmente combinarse con otros métodos, por ejemplo, con un estudio de las tendencias en el entorno, con una encuesta según el método Delphi entre expertas y expertos externos, con el establecimiento de biografías colectivas,[39] o con un análisis sistémico de partida, a fin de determinar los factores especialmente activos o críticos para el desarrollo.

39 Se trata de un procedimiento de la investigación social que inicia con la documentación breve de biografías breves individuales con base a entrevistas que también abarcan las expectativas individuales sobre el futuro. A continuación se construye una llamada biografía colectiva (anónima) de un grupo social específico, por ejemplo: empresarios jóvenes de clase media en el sector de servicios, mujeres solteras cabezas de familia de barrios marginales urbanos. Estas narrativas biográficas colectivas son insumos válidos para fomentar la imaginación sobre las opciones de desarrollo.

B. Procedimiento

Paso 1. Definir los límites del sistema y el horizonte temporal. El punto de partida de un escenario es siempre el presente. ¿Dónde nos encontramos? Los actores definen los límites del sistema, definiendo el entorno que es relevante para ellos. El horizonte de tiempo debería ser definido en dos a cuatro años. A continuación se recopilan afirmaciones breves y concisas sobre la situación actual: ¿cuáles son las alternativas de evolución, los sucesos o actores que albergan las mayores oportunidades y los mayores riesgos para nuestro sistema de cooperación? Estas alternativas de evolución y estos sucesos son recogidos a partir de tres puntos de vista:

- Entorno: factores político-institucionales, socio-económicos y culturales que ejercen influencia.
- Actores externos: estrategias de actuación especialmente importantes de diversos actores fuera del sistema de cooperación.
- Acontecimientos: posibles eventos que en el futuro podrían incidir en el desarrollo.

Paso 2. ¿Qué factores no se deben perder de vista? En el segundo paso, los involucrados buscan factores variables en el entorno que podrían ejercer influencia sobre el desarrollo a futuro. Estos factores de influencia, por lo general son ordenados en categorías generales, por ejemplo: sector económico, político-institucional, cultura, etc. Los factores de influencia se formulan de tal forma que estén en relación con un sujeto actuante, dos ejemplos: en los países industrializados y países emergentes de renta media sigue aumentando el consumo de combustibles fósiles. Las reformas impulsadas por el partido X no lograron abrir el acceso equitativo a los servicios básicos en salud.

Paso 3. Valorar factores que ejercen influencia. Todos los factores que ejercen influencia son analizados en cuanto a su impacto y a la probabilidad de que sucedan y han sido ubicados en los cuatro campos de la matriz presentada a continuación. Si los involucrados no pueden ponerse de acuerdo en la ubicación, se dejará este gráfico de lado, por ahora. Mientras se va llenando la matriz resulta más fácil realizar la ubicación, gracias a las conexiones transversas entre los factores que ejercen influencia.

Gráfica 2.6
Factores que ejercen influencia

Impacto	**Alto**	Factores relevantes y conocidos que ejercen influencia y tienen que tomarse en cuenta	Tendencias volátiles y factores relevantes que influencian o perturban
	Bajo	Factores conocidos hoy con bastante certeza	Tendencias volátiles que por ahora ejercen poca influencia, pero deben ser observados
		Bajo	Alto
		Inseguridad-incertidumbre	

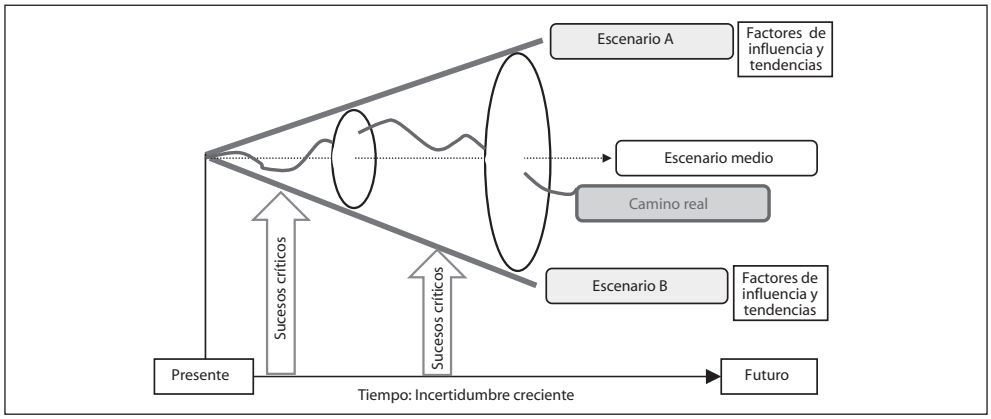
También es posible iniciar con una valoración individual de los factores que ejercen influencia, utilizando tarjetas de diferentes colores. Luego se pegan las tarjetas en el respectivo cuadrante de la matriz y se discute sobre los factores que ejercen influencia.

Paso 4. Seleccionar los factores más relevantes. Entre el sinnúmero de factores, los involucrados escogen entre 10 y 15 factores principales y los ordenan en relación con una evolución menos favorable y una evolución más favorable. Pregunta guía: ¿cuáles son los factores de influencia que influyen con mayor fuerza en el futuro desarrollo? Sin lugar a dudas, es posible que un solo factor aporte tanto al desarrollo favorable como al desarrollo desfavorable, simultáneamente. En este caso, el factor deberá ser ubicado en ambas categorías.

Paso 5. Formular dos escenarios contrastantes. Los involucrados se dividen en dos grupos y sobre la base de los factores de influencia que han sido identificados, elaboran una narrativa del futuro plausible y coherente, tanto para el desarrollo favorable, como para el desarrollo desfavorable. Estos dos scenarios contrastantes, escenario A y escenario B, corresponden a una evolución en tiempos de sol y a otra, en tiempos de tormenta. Los escenarios contrastantes se anotan en un rotafolio y, de ser posible, se ilustran con dibujos y fotografías.

Paso 6: Visualización con el embudo. Los dos scenarios contrastantes conforman el borde del embudo, cuya punta es el momento presente. Lo que quiere decir: mientras más lejos miremos hacia el futuro, mayor es la incertidumbre. El embudo horizontal se dibuja en un gran espacio sobre una pared. Entre los escenarios contrastantes A y B se añaden palabras claves explicativas sobre los factores de influencia y las tendencias. Sobre un eje temporal se anotan los eventos críticos importantes con gran impacto y probabilidad de que sucedan. De esta forma se crea una imagen general para que los involucrados la discutan.

Gráfica 2.7
Visualización de escenarios



Paso 7. Ponderación de riesgos. Los riesgos tienen efecto sobre ambos escenarios contrastantes. Esto incluye también el riesgo que las expectativas positivas no se cumplan, o no se cumplan en la medida esperada. ¿Qué riesgos se asocian a los escenarios? Después de enumerar los diferentes riesgos, la discusión puede proseguir según los siguientes pasos:

- ¿Qué daño se prevé que puede causar? ¿A quién afecta el daño?
- ¿Qué probabilidad de que suceda existe, respecto a tiempos y grado de impacto?
- ¿Cómo se puede diagnosticar e identificar oportunamente el riesgo? (indicios, factores desencadenadores)
- ¿Qué indicios existen de que el riesgo aumente?
- ¿Con qué medidas se puede evitar o mitigar el riesgo?
- ¿Qué deben hacer aquellos que están directamente afectados por el riesgo?
- ¿Qué pueden hacer otros actores, para reducir el riesgo?
- ¿Cómo se puede fortalecer la resiliencia[40] de los actores frente a obstáculos y riesgos negativos, pero probables?

Paso 8. Conclusiones y matriz sobre escenarios. Los actores involucrados elaboran recomendaciones de acción, a partir del siguiente modelo: Suponiendo que usted sabe que el escenario A va a presentarse en el año X, ¿qué recomendaría usted hacer?, ¿dónde están las trampas?

La interpretación de escenarios y la ponderación de riesgos conducen hacia opciones estratégicas que pueden ser vistos más bien a la luz de uno u otro escenario extremo A y B. En el medio se encuentran aquellas opciones que se anotarán primero en el campo blanco de la matriz a continuación. La matriz resume todo el desarrollo de los escenarios y es la base para acuerdos de cooperación en el sistema de cooperación.

40 El término "resiliencia" se refiere a la capacidad de una persona o un grupo de personas para superar obstáculos y dolor emocional, manteniendo sus valores y atributos positivos en situaciones adversas. Cuando una persona o un grupo tiene una resiliencia adecuada incluso resulta fortalecido después de afrontar la adversidad. Se considera que las personas más resilientes tienen mayor equilibrio emocional frente a las situaciones de estrés, soportando mejor la presión. Esto les proporciona una sensación de control frente a los sucesos críticos y les auementa la capacidad para afrontar retos (*locus of control* adentro de la persona).

Gráfica 2.8
Matriz de opciones estratégicas

Matriz de opciones estratégicas				
Opciones alternativas a la luz del "escenario A": medidas y recursos para su implementación	**Sistema de cooperación:**			Opciones alternativas a la luz del "escenario B": medidas y recursos para su implementación
	Posible objetivo estratégico (hipótesis de impacto):			
	Posibles líneas de acción	Concentración temática	Actores principales y socios externos	

Valoración de opciones estratégicas

Tema ¿De qué se trata?	Opciones estratégicas para un sistema de cooperación, ponderadas sobre la base de criterios dirigidos al interior y al exterior.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Cómo se pueden representar las opciones de forma simple y clara, y cómo se las puede comparar? ¿Cuáles son los criterios importantes para la selección de opciones estratégicas?
Beneficio ¿A qué sirve?	El instrumento facilita la valoración participativa y la selección de opciones estratégicas.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	Al menos un bosquejo de las opciones estratégicas debe estar formulado. Al principio se deberán discutir los criterios aquí propuestos y eventualmente se los ampliará. Si un criterio parece ser irrelevante, simplemente se lo deja de lado. La participación puede ser promovida notablemente, si se trabaja en subgrupos. Es normal que durante el trabajo surgen diferencias en la valoración de las opciones que reflejan sus intereses distintos. Es conveniente tener el apoyo de un moderador externo.
Tiempo requerido y número de participantes	Si el instrumento es presentado adecuadamente por un moderador, se lo puede aplicar a un grupo de máximo 20 participantes que trabajan en dos o tres subgrupos durante un medio día. Un trabajo más a profundidad, sobre todo si se trabaja en más de dos subgrupos, tomará hasts dos días completos.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	Con un número creciente de opciones estratégicas también aumenta el tiempo necesario para aplicar el instrumento.

A. Enfoque

Las opciones estratégicas de un sistema de cooperación para mejorar la calidad de vida en zonas urbano-marginales son, por ejemplo:

- Cooperar con la industria de la construcción en la dotación de material de construcción a precios asequibles, a fin de promocionar el saneamiento de viviendas por parte de los habitantes.
- Asesorar a iniciativas ciudadanas en la planificación y ejecución de proyectos propios de saneamiento.
- Negociar y desarrollar políticas con la municipalidad y las organizaciones de la sociedad civil que creen incentivos para el saneamiento.
- Mejorar las vías de acceso y las infraestructuras, para promocionar el asentamiento de pequeñas y medianas industrias y para crear empleos.
- Sanear las plazas públicas y establecer parques, así como organizar a la población para que haga el mantenimiento de áreas públicas.
- Fomentar el fútbol juvenil para fortalecer la resiliencia de los jóvenes frente al crimen organizado y a la violencia.
- Cooperar con la policía local y los medios de comunicación para identificar mejoras concretas de la seguridad pública.

Es evidente que las opciones pueden combinarse entre sí. Pero toda opción exige tener actores principales diferentes y también otra estructura al interior del sistema de cooperación. La valoración y selección de las opciones estratégicas para un proyecto de cooperación es el resultado de un proceso vivo de concertación y negociación con los actores involucrados. Las estrategias nacen sobre la base de una geometría variable con diferentes percepciones e intereses que deben ser puestas en sintonía entre sí.

Por la multiplicidad de los intereses, la selección de las opciones estratégicas en los sistemas de cooperación siempre es una solución pragmática del tipo *best fit* (adaptado a lo mejor posible). En todo caso, el proceso de negociación exige que todos los actores tengan un gran nivel de apertura, disposición de negociación y flexibilidad en la evaluación de opciones.

La ponderdación de las opciones estratégicas puede tomar en cuenta diferentes criterios. Los criterios recomendados también pueden ser reemplazados o complementados, si lo exige la orientación temática del sistema de cooperación. Por ejemplo, se puede incluir el grado de la exposición a conflictos en el entorno, o el reiesgo que una opción pudiera agudizar conflictos y tensiones. Sin lugar a dudas, los aspectos relacionados con impactos sobre el sistema de cooperación son importantes, como el uso efectivo de las competencias complementarias de los actores in-

volucrados o el acceso a mercados nuevos. Estos criterios que apuntan hacia afuera, son reemplazados por otros que aporten a la permanencia y el fortalecimiento del sistema de cooperación. En cualquiera de las opciones estratégicas puede plantearse la pregunta, si el sistema de cooperación cumple los criterios respectivos en mayor o menor medida.

1. Criterios orientados hacia afuera

K-1 Impacto de las sinergias. La opción permite aprovechar de forma óptima los recursos y las competencias (técnicas y metodológicas) de los actores y los mecanismos de coordinación funcionan adecuadamente.

K-2 Fuerza innovativa y capacidad de adaptación. El sistema de cooperación cuenta con la creatividad necesaria para implementar la opción y el conocimiento reunido en el sistema de cooperación es aprovechado de forma óptima.

K-3 Significancia y visibilidad. La implementación de la opción estratégica significa un aporte relevante al tema, lleva al acceso a nuevos recursos, tecnologías y mercados, y le da visibilidad al sistema de cooperación.

2. Criterios orientados hacia adentro

K-4 Participación e inclusión. La opción permite la participación complementaria de diversos actores y promueve la cohesión entre los actores.

K-5 Efectividad con costos bajos. La opción puede ser implementada con un esfuerzo adecuado para la coordinación interna y el núcleo de coordinación cuenta con las capacidades necesarias para la coordinación.

K-6 Estabilidad del sistema de cooperación. La continuación del sistema de cooperación se garantiza, entre otras, porque los actores involucrados pueden implementar la opción con sus recursos y existe un nivel de confianza mutua.

B. Procedimiento

Paso 1. Elaborar una visión general sobre las opciones. Para que la geometría variable de las opciones estratégicas pueda ser visualizable y negociable, es conveniente elaborar primero un cuadro sinóptico simple que podrá ser completado, posteriormente, en el marco del debate.

Gráfica 2.9
Cuadro sinóptico de opciones

Opciones estratégicas del sistema/proyecto de cooperación X			
Posible prioridad temática	**Hipótesis de impacto**	**Entorno: tendencias favorables y adversas**	**Actores principales**
O-1:			
O-2:			
O-n:			

Paso 2. Valoración de las opciones estratégicas. Las diferentes opciones estratégicas se anotan en las seis matrices que a continuación se muestran. Tomando como ejemplo la primera matriz, la pregunta guía que se plantea es: ¿con esta opción, cómo se aprovechan las competencias técnicas y metodológicas complementarias de los actores?, ¿los mecanismos de coordinación necesarios para ello funcionan adecuadamente? Las primeras tres matrices tienen que ver con los criterios orientados hacia afuera, las otras tres con los criterios que se refieren al sistema de cooperación como tal.

K-1 Impacto de las sinergias

Gráfica 2.10
Sinergias

Existen mecanismos de coordinación	+		
	-		
		-	+
		Se puede aprovechar de forma óptima las competencias técnicas y metodológicas	

K-2 Fuerza innovadora y capacidad de adaptación

Gráfica 2.11
Fuerza innovadora

Se aprovecha óptimamente el conocimiento del sistema	+		
	-		
		-	+
		En el sistema de cooperación existe fuerza innovadora y creatividad	

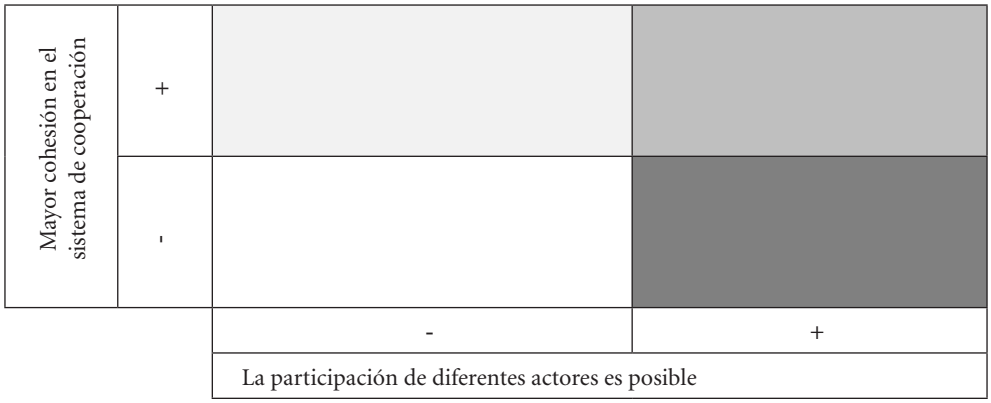
K-3. Significancia y visibilidad

Gráfica 2.12
Significancia y visibilidad

Mayor visibilidad del sistema de cooperación	+		
	-		
		-	+
		Aporte relevante para el tema	

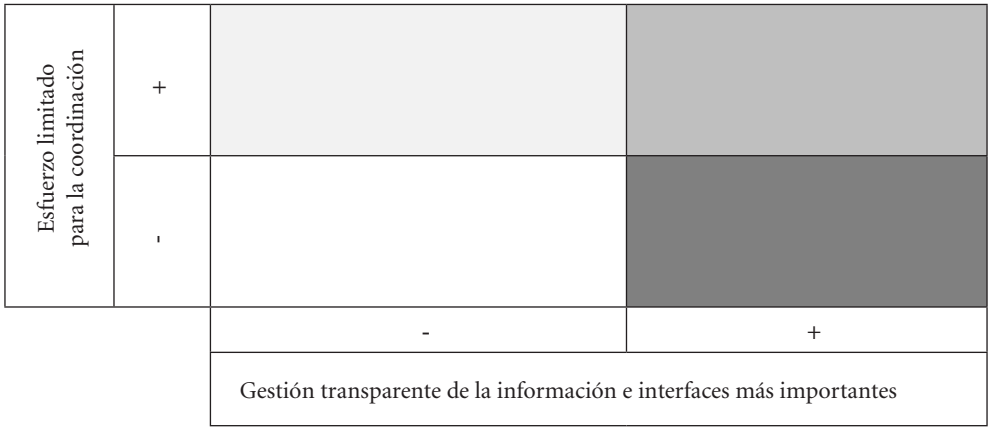
K-4. Participación e inclusión

Gráfica 2.13
Participación



K-5. Efectividad y costos bajos

Gráfica 2.14
Efectividad



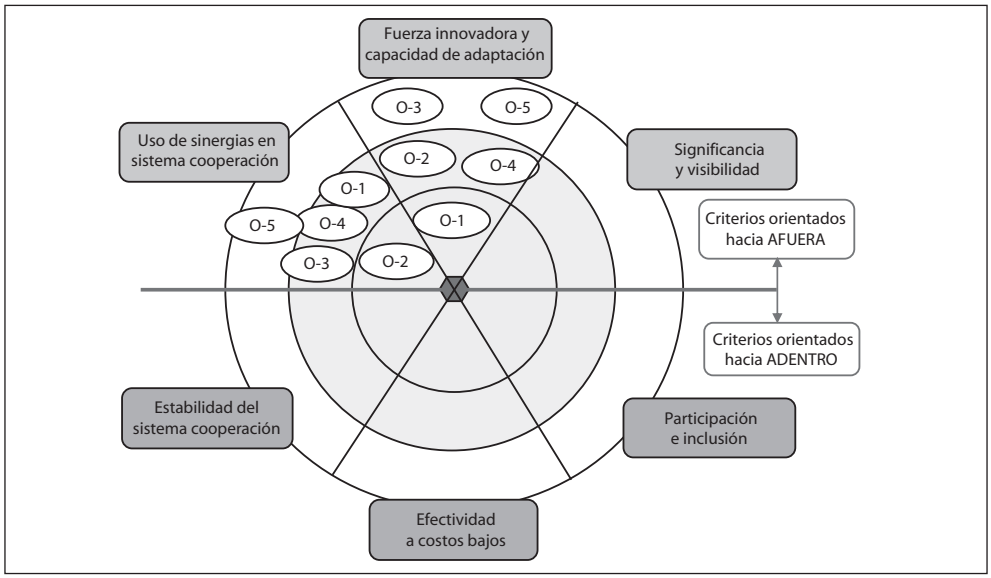
K-6. Estabilidad y continuidad del sistema de cooperación

Gráfica 2.15
Estabilidad

Suficientes recursos y confianza mutua	+		
	-		
		-	+
		Interés explícito en la continuidad del sistema de cooperación	

Paso 3. Elaboración del mapa estratégico. En el siguiente paso se anotan en el mapa las valoraciones, de acuerdo con su clasificación por colores. Los círculos concéntricos reflejan los cuatro cuadrantes de las matrices.

Gráfica 2.16
Mapa estratégico



Paso 4. Discusión del mapa estratégico. Para finalizar, se discuten las opciones estratégicas sobre la base de tres exigencias que se plantean para obtener una estrategia coherente.

- Concentración. ¿Podemos dejar de lado las opciones estratégicas que se repiten varias veces en el área blanca? ¿Logramos el impacto y la visibilidad óptimos, si nos limitamos a las opciones en el área de color gris oscuro?
- Coherencia. ¿Las opciones estratégicas en el círculo interior de color gris oscuro conforman una estrategia coherente? ¿Con quién deberíamos buscar la cooperación, de todas formas, para alcanzar un impacto óptimo con estas opciones estratégicas?
- Flexibilidad. ¿Qué debemos cambiar en las opciones estratégicas del área gris clara para que ingresen en el círculo interior de color gris oscuro? ¿Qué opciones en el área de color gris claro y blanco debemos posiblemente tomar en cuenta, en un momento posterior?

Recursos para la implementación de opciones estratégicas

Tema ¿De qué se trata?	Negociar y acordar los recursos necesarios para la implementación de las opciones estratégicas.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Qué recursos son necesarios, en cuanto a habilidades, recursos materiales y capital social? ¿Con qué recursos cuentan los actores involucrados? ¿Qué recursos deben adquirirse? ¿Qué opciones estratégicas son las más sencillas de implementar?
Beneficio ¿A qué sirve?	El instrumento apunta a los recursos complementarios. Lo que no tienen unos, lo pueden tener otros, y viceversa. Dirige la atención sobre aquellas opciones estratégicas que son fáciles de implementar.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	El instrumento puede ser aplicado primero de forma individual. Después, los actores involucrados se reunen y elaboran conjuntamente una cuadro general. La pregunta guía que se plantea es: ¿Qué recursos están a nuestra disposición, para implementar la opción estratégica X en nuestro sistema de cooperación? ¿Qué recursos nos faltan y cómo podemos conseguirlos?
Tiempo requerido y número de participantes	Incluso si se tiene una buena preparación, el tiempo requerido es al menos de medio día. Mientras más dificultad se presente en la obtención de los recursos necesarios, más tiempo requerirá la aplicación. El instrumento puede ser aplicado de forma eficiente en un grupo pequeño de máximo 16 personas. También se puede aplicar en subgrupos, tomando para cada subgrupo una oción estratégica. Puede ser sensato contar con un moderador externo, pero no es necesario en todos los casos.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	Los participantes deberían ya tener un conocimiento preciso sobre las opciones estratégicas. La última palabra sobre la valoración de los recursos, la tiene el respectivo actor. Es decir: Todos los actores participan en la definición de los recursos que son necesarios para una opción estratégica. Pero la palabra final la tienen aquellos actores que prestan el aporte.

A. Enfoque

En el proceso de negociación sobre la orientación estratégica, la cuestión de los recursos es decisiva, porque también implica el nivel de poder e influencia que tiene cada uno de los actores. En la disposición para implementar una opción salen a la luz los diferentes intereses. Cada uno de los actores involucrados se pregunta:

- ¿De qué recursos dispongo y que pudiera aportar para la implementación de una opción estratégica?
- En fin, ¿qué relevancia tiene la participación en el sistema de cooperación en coparación con otras opciones?
- En caso de que se seleccione la opción estratégica X ¿qué estaría dispuesto yo a aportar para la implementación?
- ¿Quién está dispuesto a aportar los recursos que faltan para implementar la opción estratégica X?
- ¿En qué relación está mi aporte a los aportes de los otros actores involucrados?
- ¿Cuánto tiempo estoy dispuesto a esperar para que mi inversión me genera un beneficio (una renta de cooperación)?

En los casos normales, un actor calcula sus propios aportes sobre la base de su estimación del riesgo, de la renta de cooperación esperada y en relación con las contribuciones de los otros actores involucrados. Otras reflexiones –por ejemplo: sobre la distribución justa y equitativa de las inversiones y de la renta de cooperación, sobre aspectos de las relaciones y la confianza mutua– también forman parte de los cálculos.

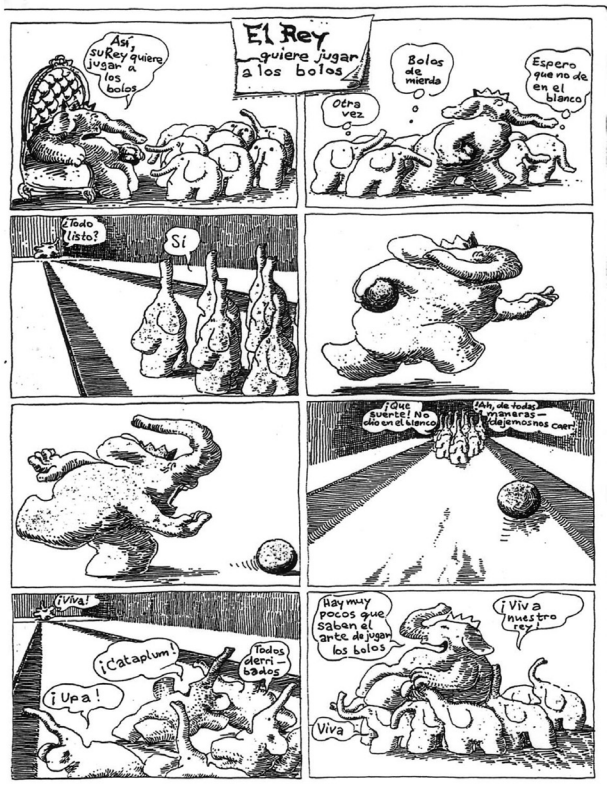
Estas reflexiones no pueden ser anticipadas, ni comprendidas en su riqueza de facetas por un solo actor del sistema de cooperación. La selección de opciones de ninguna manera se restringe a la cuestión sobre los criterios al parecer objetivos de selección. El poder y la influencia juegan un papel central en el momento de la selección. Si un actor suelto se solaza en la ilusión de que puede vislumbrar el todo con superioridad –una conducta típica de los poderosos donantes en los proyectos internacionales de desarrollo o en una empresa de coordinación de una red colaborativa compuesta de múltiples proveedores (*lead*) en una comunidad de valor agregado– entonces se volverá sordo a la diversidad de recursos e intereses y empezará a pensar que su propio esquema es el único válido.

En este caso, los demás actores asumen un rol más bien pasivo y de espera o se despiden por completo del sistema de cooperación. Para aquellos actores que deben aceptarlo, quieran o no, empieza una fase de simulación y crean un mundo paralelo. Fingen jugar el juego, tratan de cumplir con las expectativas del poderoso que dicta el juego y de reducir al máximo el peligro que puedan correr ellos mismos. Envuelven al actor dominante en un mundo paralelo, haciéndole creer que están de acuerdo con todo. Crean una realidad virtual que refuerce al actor dominante en su imagen deli-

rante, en el sentido de que él tiene el sartén por el mango y lo visualiza todo. El relato de la gráfica 2.17 da en el clavo con esta conducta (Waechter, 1978).

Sin lugar a dudas, puede ser útil y ventajoso conversar con los involucrados en el sistema de cooperación sobre este relato de dibujos, a fin de echar un vistazo a los mundos paralelos. El juego de bolos de los elefantes es una metáfora sobre el sistema de cooperación, dominado por un solo actor. A pesar de estar fuertemente estresados, los elefantes pequeños encuentran una estrategia que funciona bien, para protegerse de cualquier daño mayor. Son lo suficientemente inteligentes como para aprovechar sus conocimientos adquiridos por experiencia, para usarlos como recurso y se dejan caer en el momento oportuno de este feo juego. Envuelven al Elefante Rey en un mundo paralelo que le asegura su nivel de poder y le conforta en su autoestima de saber jugar el arte de los bolos. El efectivo truco de los elefantes pequeños se basa en minimizar lo mejor posible el daño propio y satisfacer los deseos del Elefante Rey. Se las arreglan en este triste juego y tienen al poderoso satisfecho.

Gráfica 2.17
Su Majestad quiere jugar a los bolos



El engaño es una opción estratégica en circunstancias inhóspitas, porque evidentemente, los elefantes pequeños no pueden cambiar las reglas de juego. Tienen que participar, entonces al menos tratan de minimizar lo mejor posible su daño. A fin de que su estrategia de minimización del daño siga funcionando, confirman con un alabos al Elefante Rey, quien no tiene idea de lo que pasa y ha sido engatusado, engañado burdamente.

Las ansias de poder y la necesidad de confirmación propia ciegan al Elefante Rey en el juego que –en realidad– los elefantes juegan con él. Es incapaz de reconocer que aquí no se juega solamente el juego que él quiere. El recurso más importante de los elefantes pequeños es su capital social: se unen, son capaces de actuar coordinadamente, entreven las reglas del juego, tienen la visión general de todo el campo de juego y actúan con la inteligencia y viveza que exige la situación.

Cuando se logra poner en consenso las opciones estratégicas, los sistemas de cooperación funcionan con los recursos de los actores involucrados. Esto, por lo general, exige un proceso de negociación en diferentes etapas, porque al inicio todos los actores son más bien cautos y están poco dispuesto a invertir mucho en la cooperación. Sin embargo, incluso el diálogo abierto no es suficiente, si no se puede probar la cooperación también en la práctica. Los actores involucrados quieren asegurarse a sí mismos que no se está jugando un juego sucio y que los costos y beneficios se repartirán de forma justa. Por ello hace sentido empezar en el sistema de cooperación privilegiando primero las opciones estratégicas menos ambiciosas que exigen relativamente pocos recursos, para posteriormente retomar los proyectos de cooperación más grandes, partiendo de una base de cooperación exitosa anterior. Lo que también coincide con la construcción, más bien lenta, de la confianza en el sistema de cooperación.

B. Procedimiento

Paso 1. Definir los recursos para las opciones. Es conveniente diferenciar entre seis tipos de recursos. A cada una de las opciones estratégicas seleccionada se enlistan los recursos relevantes, necesarios para la implementación.

Gráfica 2.18
Cuadro sobre recursos

Opción:			
Recursos	**¿Qué es necesario?**	**¿Qué tenemos ya?**	☑ ☒ ⚐
1. Talento humano			
Conocimientos técnicos especiales			
Conocimiento local			
Estratgias sobre acceso a mercado			
Capacidades de gestión			
Monitoreo periódico de resultados			

2. Desarrollo organizacional			
Fortalecimiento del actor X			
Desarrollo de equipos de trabajo			
Revisisón de la estructura interna			
3. Cooperación horizontal en redes			
Concertación de actores			
Establecer una plataforma virtual			
Fortalecimiento de la coordinación			
4. Incidencia en el marco político-institucional			
Generar evidencia sobre reformas			
Establcer meas redondas			
Facilitar el debate público			
5. Fondos e infraestructura			
Fondos financieros			
Espacios			
Medios de transporte			
Bienes y territorios			
Tiempo de trabajo			
Acceso a agua, energía, servicios			
6. Capital social en el sistema de cooperación			
Habilidades sociales			
Confianza mutua			
Concertación horizontal			
Prestigio y reconocimiento			
Relaciones con decisores			
Negociar compromisos			
Competencias comunicativas			

Paso 2. Rendimientos de los actores involucrados. En el segundo paso se completa el cuadro: Se añaden las contribuciones y capacidades de los actores al sistema de cooperación. Todos los actores participan en la definición de los recursos, necesarios para la respectiva opción estratégica. La última palabra, la tienen aquellos actores que prestan el aporte a la implementación. A continuación se valora la opción con los siguientes símbolos:

Gráfica 2.19
Contribuciones de los actores involucrados

☑ Los actores del sistema de cooperación pueden reunir los recursos necesarios, la opción es viable. Conclusión: Comparar esta opción con otras opciones viables y seleccionar aquella que pueda ser implementada con la menor cantidad posible de recursos (rige: *Get first low hanging fruit*!)
☒ En el sistema de cooperación, al menos se dispone de una parte de los recursos necesarios para la implementación. Conclusión: Dejar esta opción a un lado y revisar, si los actores involucrados pueden conseguir los recursos que aun faltan.
⚐ Para esta opción, en el sistema de cooperación solamente existen pocos o insuficientes recursos, en vista de todo lo necesario para implementar la opción. Conclusión: Dejar esta opción a un lado, porque la opción alberga altos riesgos para una red que se encuentra en construcción.

Paso 3. Discusión y conclusiones. Echar una mirada a los recursos lleva a mirar lo evidente y viable. Esto es especialmente importante para los sistemas de cooperación que aun son jóvenes, para que se dediquen primero a las opciones estratégicas, cuyo éxito depende menos de factores externos que pudieran influir, porque los actores involucrados entre ellos cuentan con los recursos necesarios, y que con alta probabilidad aporten una experiencia de cooperación positiva.

Mapa estratégico PIANO

Tema ¿De qué se trata?	Se discuten cinco dimensiones importantes para diseñar y monitorear un sistema de cooperación: productos, incentivos, actores, negociaciones, orientación.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Qué dimensiones juegan un papel especialmente relevante en el diseño del sistema de cooperación? ¿Cómo nacen las sinergias en la red? ¿A qué le ponemos atención al gestionar el sistema de cooperación?
Beneficio ¿A qué sirve?	El instrumento ofrece una visión global del sistema de cooperación. También es aplicable para el diseño y monitoreo de proyectos específicos de cooperación. El instrumento fortalece la orientación conjunta y la sensación de pertenencia entre los actores de la red.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	El instrumento puede ser aplicado en grupos más pequeños o grandes, normalmente en el marco de un taller. Una segunda aplicación posible es hacer una encuesta por separado entre diversos miembros de la red, para luego comparar las diferentes perspectivas. De allí se pueden deducir las conclusiones en el sentido de los puntos comunes entre los actores. Cuando se reconoce que existen diferentes opciones, es instructivo elaborar diferentes matrices PIANO para cada una de estas opciones, a fin de seleccionar luego la más óptima. No es necesario contar con un moderador externo en todos los casos. El procedimiento puede ser preparado en un grupo pequeño de trabajo que posteriormente también facilite la aplicación.
Tiempo requerido y número de participantes	El instrumento puede aplicarse durante un taller de al menos medio día de duración; habrá que calcular suficiente tiempo para la evaluación. Si se aplica el instrumento en el sentido de un proceso estratégico amplio y para definir la situación actual, se deberá preveer un día. En tal caso, será recomendable contar con un moderador externo. Para una encuesta preparatoria, antes del tallr general, se deberá conformar un pequeño grupo de tarea de dos a tres personas. El instrumento puede ser aplicado tanto en pequeños grupos, como en grupos más numerosos de hasta 30 personas. En grupos grandes se deberá repartir a los integrantes por proyectos de cooperación.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	Colocar la matriz PIANO ampliada con anterioridad en pizarras, repartir un handout con una explicación sobre el instrumento. El instrumento también resulta útil para el monitoreo periódica de la red: ¿Hasta dónde llegamos? ¿Qué hemos logrado? ¿Hacia dónde vamos?

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 impliaciones de la cooperación conjunta. Los actores empiezan a comprender y a aceptar los interes 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[41] 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

41 El instrumento fue desarrollado conjuntamente con Gerd Juntermanns en el marco de una consultoría en Antigua, Guatemala. En la actualidad es aplicado por muchos asesores, en diferentes contextos.

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. ¿Porqué participamos en el sistema de cooperación y porqué 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 efectia 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. Puede ser que, dado el caso, se necesite otros actores adicionales para elaborar los productos, es decir: se regresa al aspecto de los actores y se lo complemente.

Todo sistema de cooperación tiene su propio mapa PIANO. Las diferentes dimensiones de diseño se definen y ponderan de forma diferente en sus contenidos. En este punto, los incentivos económicos juegan un rol central más concreto: 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.

Los incentivos que parten de las propias características del sistema de cooperación, por ejemplo el acceso a nuevos contactos sociales, el reconocimiento en la red y más allá, la distribución de riesgos sobre diferentes hombros, juegan un papel primordial ya al inicio, y aun más cuando la red se haya establecido.

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.

Gráfica 2.20
Dimensión de diseño PIANO

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 despedirnos?	3. Entre los distntos actores, ¿de los cuáles depende el éxito del trabajo colaborativo?	3. ¿Quién asegura una comunicación fluída 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.

Gráfica 2.21
Sinergias PIANO y opciones de acción

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 para el aprendizaje 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 fortale-cemos la orienta-ción 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.

Capítulo tres
Factor de éxito "Gestión y coordinación"

No necesariamente uno naufraga siempre,
pero en cualquier momento, uno puede estar en la tormenta.
Voltaire

Introducción: El equilibrio entre auto-organización y coordinación

Conducir en lugar de dirigir. Negociar en lugar de mandar

De acuerdo con el planteamiento de la teoría de sistemas de Niklas Luhmann (1988a: 326 ss.), la gestión y coordinación de las redes cumple con el objetivo de hacer posible la prestación efectiva y eficiente de servicios compuestos de los aportes de distintos actores. Segundo, sirve para asegurar la supervivencia del sistema de cooperación, es decir brinda los insumos para el diseño futuro de la red, como tal.

Considerando la configuración horizontal de los sistemas de cooperación, hablar de gestión se contradice en realidad con su carácter especial. Las redes y los sistemas de cooperación se gestionan a sí mismos, mientras que en organizaciones jerárquicas y cerradas, la gestión es una tarea especial encomendada por niveles a las unidades de dirección, a las que se les delega una gama específica de funciones de dirección. En estos casos, se decide, ordena y manda. Esta gestión vertical también sucede en organizaciones relativamente participativas, por ejemplo de la sociedad civil. La participación no logra engañarnos, en el sentido de que allí las decisiones también siguen tomándose de forma centralizada, en los órganos de dirección.

En los sistemas de cooperación no es posible que las decisiones sean tomadas por una dirección central. No existe una instancia con legitimidad que esté dotada previamente por la jerarquía de un poder de dar instrucciones y de sancionar, de decidir y ordenar lo que se debe hacer. En las redes colaborativas las decisiones se toman sobre la base de un trabajo comunicativo, es decir, a partir del continuo negociar y consensuar entre los actores involucrados. No se dirige, se negocia y se conduce.

Los mecanismos de coordinación del mercado tampoco son aplicables en los sistemas de cooperación. La energía vital que surge de las interacciones entre los actores vinculados y los acuerdos de cooperación reemplazan a las fuerzas del mercado. La legitimación para las funciones de coordinación –que remotamente recuerdan al

centralismo y a la jerarquía– emerge de los propios actores. Esto hace que las redes aparezcan como entes rebeldes frente a las jerarquías establecidas en empresas y en la administración pública. El retroceso hacia la jerarquía, por ejemplo, cuando ciertos miembros de la red imponen su ambición a dirigir, pone en peligro la existencia misma del sistema de cooperación.

Se negocia la estructura de conducción

La estructura de conducción corresponde a lo que determina la constitución en una sociedad. Define los principios fundamentales y el marco para la gestión. Los actores involucrados formulan esta constitución, negociando y acordando las reglas para los procedimientos de toma de decisiones y para los procesos de interacción.

Los actores de un sistema de cooperación desarrollan mecanismos singulares de gestión, cuidando el equilibrio entre participación y eficiencia de los procesos de decisión. En principio, todo miembro de un sistema de cooperación puede participar en todas las decisiones. Sin embargo, por razones de eficiencia no hace mucho sentido. Por lo tanto, la conducción es un acto de equilibrio entre el ente coordinador y la mejor forma posible de participación, por ejemplo, a través de consultas. El principio para tal forma de conducción se fundamenta en el acceso equitativo de todos los actores a la información.

Por razones prácticas, los actores delegan una parte de la gestión a un núcleo coordinador y definen simultáneamente las formas de participación en la toma de decisiones. Por ejemplo, crean un consejo asesor o grupos de tarea para diferentes proyectos de cooperación o comunidades de práctica que se autogestionan. En todo caso, una estructura de gestión de este tipo es el resultado de negociaciones entre los mismos actores de la red. Con el fin de evitar que se tengan que negociar estos temas en cada uno de los proyectos de cooperación, se formulan reglas o directrices generales. Esta necesidad puede ser muy diferente con base a los productos del sistema de cooperación. Un proceso de valor agregado en la industria que depende esencialmente de la entrega oportuna de partes exige una gestión con una regulación expresa de los procesos, mientras que un grupo de tarea de investigadores puede fácilmente auto-gestionarse.

Negociar y definir una estructura de gestión obliga a que los involucrados reconozcan su dependencia mutua, para alcanzar los objetivos que se plantearon juntos. Las preguntas guía son:

- Enfoque. Los procesos de decisión se centran en proyectos de cooperación, temas y procesos esenciales. ¿En qué proyectos de cooperación, temas y procesos necesitamos una estructura de gestión explícita?

- Participación. Los actores participan en forma funcional en la toma de decisiones. ¿Qué actores deben participar en la toma de decisiones? ¿En qué modelos mentales descansan las ideas sobre la participación?
- Normas y reglas. Las reglas de participación están sensatas y son aceptadas por los involucrados. ¿Qué directrices, normas y reglas acordamos para gestionar conjuntamente los procesos?

Tal como muestra el siguiente ejemplo de un sistema de cooperación, la calidad de la conducción siempre depende de tres factores: 1) de la sensatez de las reglas, 2) de la asignación funcional de roles y 3) de las relaciones e interacciones funcionales entre los actores.

El hundimiento del Titánic

Los proyectos de cooperación son travesías por aguas desconocidas. La navegación tiene una orientación estratégica: el puerto de llegada. La gestión toma en cuenta tanto el rendimiento de la tripulación y del barco como las condiciones climáticas y el rumbo de otros barcos. Las mareas, los cambios de temperatura y los vientos merman las fuerzas de la tripulación y ejercen influencia sobre la capacidad de rendimiento de los motores del barco. En ocasiones llegamos a la meta por desvíos y no por la línea directa pintada en el mapa entre el puerto de salida y el puerto de llegada. El capitán confía en las capacidades de la tripulación que cumple diversos roles, desde el fogonero hasta los oficiales de marina. La tripulación actúa de acuerdo con protocolos bien establecidos, pero a menudo las cambiantes condiciones en el entorno exigen cambios de ruta, flexibilidad e improvisación.

Los instrumentos de navegación y comunicación generan datos, interpretados para tomar decisiones sobre la ruta. La conducción de la nave es un manejo específico de información. Toma además en cuenta los informes de la tripulación y los datos sobre la situación climática. Las mediciones de las corrientes, los reportes telegráficos, y las mediciones del sextante náutico, actualmente reemplazado por el GPS y las imágenes satelitales, que ayudan a mantener el contacto con la realidad. Pero ni el más sofisticado monitoreo pudo prevenir el hundimiento del Titánic pues en la gestión lo que rige es: Quien no aprende, se hunde. ¿Qué errores se cometieron en el manejo del Titánic, que llevaron a su hundimiento?

A las 02h20 del 15 de abril de 1912, en una gélida noche sin luna, aproximadamente dos horas y cuarenta minutos después de la colisión con un iceberg, la popa de este buque de 270 m de largo y 60 000 toneladas de peso de acero, se eleva hasta que el casco queda parado casi verticalmente en el Atlántico. Cerca de medio minuto, el Titánic permanece sin movimiento, en esta posición. Luego se apagan todas las luces. Con un estrepitoso estruendo, los calderos de vapor se sueltan de sus anclajes. Los testigos en los botes salvavidas miran, tiritando, cómo el barco, estacionado en posición

vertical, desaparece lenta y silenciosamente en el mar. El desastre marcaría un punto de giro en la historia. Con el barco se hunde la fe en la factibilidad técnica. Un plan perfecto había obnubilado los sentidos.

Durante la botadura, el Titánic es celebrado por la prensa mundial como un milagro de la ingeniería, hecho realidad: lujoso, insumergible, técnicamente perfecto. Ante más de 100 000 personas, el Titánic topa el agua el 31 de mayo de 1911. Las primeras imágenes de las cabinas de lujo y los salones, opulentamente equipados, dan la vuelta al mundo. La *Leisure Class* internacional y la clase farándula queda impresionada por la exclusiva dotación y la perfección técnica. El prohibitivo precio de la primera clase ofrece la garantía de que uno estará entre pares. Los farristas e ilustres huéspedes de la industria del entretenimiento, de los bancos y de la política compran un pasaje; los de primera clase para el viaje inaugural de Southhampton a Nueva York se agotan pronto.

El barco está equipado con las últimas novedades, incluso con telegrafía inalámbrica. Para atravesar el Atlántico en un tiempo récord, los constructores desisten de cerrar los 16 mamparos al interior de su estructura. En proporción al enorme volumen, la piel externa de acero es delgadísima. Sin pensarlo demasiado, se reduce la cantidad de botes salvavidas para dejar espacio a las generosas áreas de paseo en la cubierta superior. A más de las tres grandes chimeneas, por razones estéticas se simula una cuarta. Por allí no escapa vapor, pero sirve para realzar la delgada silueta.

El sorprendido público escucha cifras impresionantes sobre el equipamiento y el abastecimiento para la primera travesía del Atlántico: un baño turco, una enorme sala de recepción para la primera clase bajo una gran cúpula de vidrio, dos piscinas, una orquesta de 30 integrantes. Para satisfacer a los pasajeros de la clase de lujo se embarcan 2 500 botellas de vino, 8 000 cigarrillos y 95 paquetes de opio. La cubierta inferior es para los emigrantes, pues al año casi un millón de europeos escapan de la hambruna, emigrando a Norteamérica. Un pasaje cuesta siete libras esterlinas, lo que equivale al salario mensual de un trabajador. Cerca de 700 pasajes se reparten entre suecos, alemanes, rusos y búlgaros. El exiguo equipamiento en esta clase también incluye un piano y dos tinas de baño.

El 10 de abril de 1912, puntualmente a las 12h00, el Titánic zarpa de Southhampton, ante la mirada de la prensa mundial. El vocero de prensa de la naviera declara que la embarcación atravesaría el Atlántico por primera vez, obviamente rompiendo un nuevo récord. El mundano capitán Edward J. Smith parece tener el control de las cosas. No permite que los oficiales más jóvenes salgan con comentarios. Con un sueldo de 1 200 libras al año es el capitán mejor pagado del planeta. Es un *gentleman* inglés, frío, distante y con la seguridad que le da su clase social. Gran parte de su exitosa carrera náutica la pasó en grandes veleros. Ser el comandante del barco a vapor más grande del mundo es el paso planificado para sellar con broche de oro su carrera profesional.

En el transcurso de ese día, 14 de abril, el capitán recibe 10 noticias telegráficas enviadas por otras embarcaciones que se encuentran en la misma ruta. Advierten de la existencia de icebergs y témpanos de hielo flotando. Smith ordena con dureza mantener la ruta. A modo de diversión, el capitán lee una de las noticias telegrafiadas al presidente del Directorio de la naviera que también viaja. Quien, con una sonrisa, mete el telegrama en el bolsillo de su chaqueta.

Poco después de la cena, a las 21 horas, aparece el capitán en el puente de mando para dar las órdenes. El mar está sereno y es una noche sin luna. El barco surca por un campo de témpanos de mediano tamaño. El oficial de guardia llama la atención del capitán: la temperatura ha caído a 6º C bajo cero. El capitán asienta con la cabeza y ordena mantener la ruta.

Entre la cena y media noche hay gran movimiento en el cuarto de telegrafía, en morse. Los pasajeros envían telegramas de saludo a sus familiares en casa, se reciben las últimas noticias de la bolsa en Wallstreet. Lo que no le deja mucho tiempo al telegrafista para atender las noticias náuticas. El telegrafista apila las noticias en su escritorio.

El oficial de turno le insiste al marinero en el puesto de observación que esté atento a los icebergs, porque la ruptura de las olas casi no se ve cuando el mar está sereno y es una noche sin luna, por lo que los icebergs recién se visibilizan cuando están cerca. Poco antes de la media noche, el marinero en el puesto de observación jala la campanita al puesto de mando: a simple vista ha reconocido la silueta negra de un enorme iceberg. Sin embargo, ha podido reconocer al iceberg recién a una distancia de 400 m, porque no tiene binoculares. Las normas marinas británicas ordenan que los binoculares están reservados solamente para los oficiales.

En el puente de mando, el oficial de turno repregunta, incrédulo. El marinero grita su confirmación por el megáfono. Entonces el oficial ordena reducir la velocidad de los motores y cambiar de rumbo, con lo que pretende lograr que la embarcación pase al lado del iceberg. La tardía maniobra para esquivar el iceberg hace que la capa externa de acero se rasgue a lo largo de todo el lado estribor, por debajo de la línea de flotación. Probablemente un choque frontal hubiera causado menos daño.

Desde el puente de mando, el capitán toma las precauciones de rutina: las bombas empiezan a trabajar. En vano, pues al cabo de diez minutos, el agua en los espacios frontales ya está a cuatro metros de altura y el barco empieza a inclinarse notablemente hacia adelante.

El capitán ordena soltar los botes salvavidas. Sabe bien que máximo cabe en ellos la mitad de los pasajeros. Por eso ordena: ¡primero: mujeres y niños! Luego ordena al telegrafista que envíe señales de auxilio.

Los pasajeros de primera y segunda clase empiezan poco a poco a reunirse en la cubierta. Se siente una soberbia serenidad. En pequeños grupos se acompañan, tiritando un poco, copa en mano, y admiran los preciosos fuegos artificiales que producen los cohetes de señalización. Los camareros tienen dificultades para convencer a las damas y a los caballeros en sus chalecos salvavidas de corcho que la situación es grave. En cambio, a los emigrantes de tercera clase por ahora se les prohíbe subir a la cubierta superior. Pocos se atreven a preguntar ¿qué está pasando? Pocos entienden inglés. Más tarde, espantados ya por el agua que ingresa, tratan de trepar finalmente a la cubierta superior.

Querer sacar al agua de los botes salvavidas resulta ser peligroso por la inclinación, los botes se hunden estando ocupados solamente a medias. Se comprueba que la orden no reflexionada –¡primero: mujeres y niños!– es funesta, pues con este inminente peligro las familias no permiten que se las separe. Al cabo de dos horas 712 pasajeros y tripulantes se encuentran en los botes salvavidas, cerca de 450 puestos están sin ocupar. Más de 1 500 personas se hunden con el barco o, bajando los botes salvavidas al agua, caen al agua helada y se congelan.

En aquel entonces, el hundimiento del Titánic tuvo un carácter simbólico. Aplacó la fe eufórica en el progreso y la tecnología. Evidentemente hubo múltiples equivocaciones y es incierto si posteriormente se actuará de forma más sabia, en vista de varias catástrofes similares. ¿Qué falló en el proceso de manejo del Titánic y provocó el hundimiento?

Incluso algunos factores aparentemente insignificantes y sus interacciones acumuladas jugaron un papel importante: las exageradas ambiciones hacen que en la construcción se descuiden las precauciones de seguridad, además, hay fallas constructivas como los mamparos abiertos, un capitán sin experiencia en buques a vapor, el modelo mental de la desigualdad que justifica la tradicional distancia entre tripulantes y oficiales, la terquedad del capitán por mantener el rumbo a pesar de los témpanos de hielo, el telegrafista sobrecargado con los pedidos desde la primera clase, la insignificante regla de estatus que equipa solamente a los oficiales con binoculares, la insuficiente comunicación y, finalmente, la terca insistencia de aferrarse al pensamiento de competencia y no de cooperación con otros barcos. Todo esto culminó en catástrofe.

La conducción en un orden flexible

La conducción dota al sistema de cooperación de decisiones. La estructura de esta forma de gestión es inventada y resuelta por los propios miembros de la red. La gestión ofrece un orden y, como actividad, depende de las reglas que mantienen el orden. Es una intervención en tres esferas de gestión:

- Relaciones y comunicación entre los actores involucrados
- Diseño de los procesos de interacción
- Reglas para la toma de decisiones

Los sistemas de cooperación conforman un singular patrón de ordenamiento y un singular procedimiento de gestión que se diferencian radicalmente de la gestión ejercida en organizaciones jerárquicas y cerradas (Sydow, 2006: 387 ss.). Esta gobernanza es el resultado de la negociación entre los actores involucrados, en cuanto a la totalidad de las orientaciones y reglas, los derechos y las obligaciones de los miembros y aquellas de los entes coordinadores. Los acuerdos sobre estos temas se mantienen siempre en movimiento, porque puede ser que al día siguiente ya sean modificados o ajustados rápidamente, por otros acuerdos y protocolos. Este orden fluido y móvil es parte constitutiva de los sistemas de cooperación. La gobernanza es el resultado de negociaciones entre los miembros. Constantemente ajustan las reglas acordadas a la evolución de la red y a las experiencias de la interacción. Si no lo logran, la red se pone rígida, pierde su capacidad flexible de adaptación y, posiblemente, se disuelva.

No existen normas legales de organización para los sistemas de cooperación. Instancias similares a un consejo de administración solamente existen, si los miembros de la red quieren crear tal instancia. El orden y las reglas se reconocen como vigentes solamente en tanto los miembros les otorguen un sentido. Así, el acuerdo explícito sobre quién puede ser miembro o no, puede, por ejemplo, cambiarse porque

la regla original coarta el desarrollo de la red o porque es necesario incluir miembros con nuevas habilidades.

Mantener la diversidad como condición de la auto-organización

La gestión de redes se mueve entre los polos de la auto-organización y la gestión delegada a un ente coordinador que, por ejemplo, asume las tareas de comunicación e información. Incluso cuando se establece un núcleo coordinador de este tipo, el sistema de cooperación no es dirigido. Los socios de la cooperación deciden autónomamente sobre la creación de un ente coordinador, definen sus funciones y sientan los impulsos de gestión por iniciativa propia. El intento de imponer decisiones en contra de la voluntad de los otros socios de la cooperación, por parte de un ente coordinador, no es compatible con la lógica del sistema de cooperación, crea desconfianza entre los miembros y puede conducir muchas veces a derogar al ente coordinador.

La usual tendencia de reducir la complejidad a partir de reglas y rutinas, mutila en las redes la diversidad de conocimientos y habilidades disponibles, con las que se construye la cooperación complementaria. El sistema de cooperación aumenta su competencia integral justamente porque se valoran las diferencias de los socios. Es decir que la uniformidad reduce el potencial de valor agregado. En las redes, por tanto, se trata de reducir la complejidad lo menos posible y, en cambio, ejercitarse en el manejo de la misma. Conservación y cuidado de la diversidad son un gran reto para la gestión. Se trata de encontrar el mejor equilibrio posible entre auto-organización, conservación de la diversidad, reglamentación y coordinación.

Ante este trasfondo, en la gestión debe preguntarse cuánta diversidad y auto-organización caótica aguanta la red y cuánta uniformidad, a través de orden y reglas, es necesaria para alcanzar los objetivos acordados en el sistema de cooperación.

No obstaculizar la auto-organización

El orden interno en los sistemas de cooperación no puede ser extraído como receta prefabricada. Inventar y gestionar el orden es una parte necesaria del desarrollo de la red. El proceso de aclaramiento sobre el orden útil, fortalece los vínculos y las relaciones entre los involucrados. Esta tarea de diseño no debe evitársela a los socios. En el mejor de los casos se puede ayudar en el cumplimiento de esta tarea, moderando el proceso de negociación. Así los miembros desarrollan el reconocimiento de su mutua dependencia y reconocen lo útil que resulta la diversidad.

Tal como muestran las investigaciones de Steven Strogatz[42] (2004, 2009), la auto-organización y la conducta convergente, así como las energías utilizadas en ambos, son fenómenos universales. La espontánea aparición de conductas nuevas, estables y eficientes en la cooperación práctica, por ejemplo, a través de la mutua observación, la constante adaptación y sincronización, puede verse obstaculizada o incluso bloqueada por un exceso de reglamentación. Sin embargo, justamente en los sistemas de cooperación, la energía de la auto-organización es un combustible muy relevante, cuando se trata de organizar a muchos actores en un proceso conjunto de creación de valor agregado. Son los propios actores, los que en la cooperación encuentran nuevos caminos, desarrollan nuevos materiales de trabajo y procesos e inventan formas sólidas de transformación de conflictos.

Por lo tanto, los sistemas de cooperación más grandes se componen de varios espacios de subsistemas que se organicen y estructuran con base a sus funciones. La uniformidad no existe. Puede ser, por ejemplo, que los núcleos de coordinación organizados muy al detalle estén conectados a espacios libres muy generosos. Este *patchwork* topológico de espacios hace que los miembros se instalen espontáneamente en aquellos espacios que más vayan con ellos. Las fuerzas de auto-organización se despliegan mejor cuando no se homologa y cuando se deja de lado la planificación detallada. Es suficiente que todos los involucrados tengan clara la dirección estratégica y establecen un acuerdo firme sobre las prestaciones y las interacciones.

Los ejemplos de la mejor combinación posible de gestión explícita y auto-organización provienen de las grandes empresas que por lo general, a diferencia de todo esfuerzo planificador, ya no son siquiera planificables en toda su extensión. Crean y respetan estructuras descentralizadas con rasgos federalistas y subsidiarios, acompañados de un estricto control de los resultados. El gran emprendimiento, en principio, funciona como red compuesta de diversas redes.

Un ejemplo. El nuevo aeropuerto de Beijing entró en funcionamiento en 2008. El aeropuerto cuenta con un movimiento anual de 60 millones de pasajeros, 68 kilómetros de bandas transportadoras para mover 20 000 equipajes por hora y 64 restaurantes. Fue construido en solamente cuatro años por más de 600 empresas privadas y públicas, con un total de 50 000 trabajadores que, dependiendo de la tarea a cumplir, en algunos casos se asentaron con sus familias en las cercanías de la obra, durante el tiempo que fuera necesario. La obra era, por decirlo de alguna manera, la columna vertebral de una organización de redes compuesta de subredes con un acoplamiento relativamente suelto entre ellas. Entre estas se encontraban por ejemplo, la red de ingenieros y arquitectos encargados de la planificación y supervisión de la obra, la red

42 Strogatz analiza la formación de procesos de concertación en sistemas dinámicos, así como las redes que crean pequeños mundos interdependientes con ciertos grados de autonomía.

de empresas constructoras, la red de servicios de transporte, la red de empresas eléctricas y de otros servicios, la red de seguridad y salud, la red de dotación de vivienda, educación y supermercados. A partir de la conjugación entre estas redes, se construyó el edificio más grande en la actualidad, en todo el mundo, con una superficie de 170 canchas de fútbol.

Los planos de la gestión central, desarrollados por las empresas que lideraban el proyecto, solamente mostraban y regulaban explícitamente, vía contrato, una mínima porción de las interacciones necesarias para la construcción. La mayor parte de la concertación, sincronización y coordinación entre las empresas se generó en las mismas interacciones entre los actores. A diferencia de una gestión centralizada, por su cercanía a los sucesos, estas pudieron desarrollar mejores soluciones a los problemas *in situ*, con mayor flexibilidad y adaptadas al ámbito local. Por otra parte, definir explícitamente todos los vínculos de coordinación crearía un aparato extremadamente pesado para la gestión, lo que provocaría altos costos de transacción.

La interacción múltiple y simultánea requiere de coordinación

El alto número de interacciones en sistemas de cooperación aumentan la necesidad de coordinación. Por ejemplo, una red multisectorial, compuesta de actores públicos y privados, cuyo objetivo es lograr un aprovechamiento más eficiente y sustentable de las cuencas hidrográficas, incluyendo también la adaptación al cambio climático a través de nuevas tecnologías y formas alternativas de consumo, exige un nivel mínimo de coordinación. Los procesos, los roles y el conocimiento técnico, los flujos de bienes e informaciones exigen concertación y acuerdos sobre agendas, interfaces y el desarrollo de las capacidades necesarias.

Los mecanismos de coordinación crean un mínimo de estabilidad, profundizan las relaciones y promueven el intercambio, aclaran roles y tareas, permiten sincronizar las interacciones y descargan a los socios de tareas específicas en materia de coordinación. En general, ordenan las interacciones, recortan los tiempos de transacción y reducen así los costos. Son necesarios para los actores, porque reducen los riesgos y aceleran los procesos operativos de intercambio e interacción.

Incluso pequeñas redes globales, como un grupo de investigación que se ocupa, digamos, de la relación versátil de Heisenberg, es decir, de un tema que muy pocas personas manejan, necesita unas reglas que en el fondo conforman una estructura abierta de conducción: los institutos de investigación representados por unos investigadores particulares acuerdan los temas y las hipótesis básicas de la investigación, también las reglas sobre los derechos, licencias y patentes cuando la investigación arroje resultados. Por ejemplo, deciden encontrarse una vez al año, en una reunión que se llevará a cabo al margen de un congreso internacional sobre física cuántica. El

resto es auto-organización y depende de la iniciativa de los propios actores participantes en los proyectos específicos de investigación.

El citado ejemplo de la relación versátil de Heisenberg sirve de metáfora conveniente sobre la auto-organización de los sistemas de cooperación. Dice que depende del interés y de la voluntad del observador, si quiere asignarle a un electrón la característica de onda o partícula de luz. De acuerdo con esta definición, el electrón se comportará de forma diferente, dependiendo del sitio y de la energía cinética. La relación versátil de Heisenberg no es la consecuencia de insuficiencias en el procedimiento de medición, sino que tiene que ver con la característica de la observación. En los sistemas de cooperación son los propios socios, los que, sobre la base de sus observaciones y necesidades, desarrollan y definen una estructura de coordinación. Reflexionan sobre la forma más óptima de gestionar los procesos y, en consecuencia, diseñan las vías para llegar a tomar decisiones. Esta dialéctica de reflexión y diseño tiene carácter constitutivo en la gestión de los sistemas de cooperación.

La gestión de ambivalencias

Gestión es un concepto tornasolado. Dentro de una comprensión tecnócrata presupone que todo está bajo control y manejable. Justamente esto no viene al caso en sistemas de cooperación. Las personas en estos sistemas piensan y actúan sobre la base de sus diferentes percepciones y modelos mentales, personales e influenciados por la profesión. De allí, los actores involucrados se construyen su propia imagen del sistema de cooperación. La gestión es ambivalente en el sentido de la palabra: debe respetar la autonomía de los actores y poner en valor sus diferencias; además debe fortalecer la orientación hacia los objetivos conjuntos y facilitar el intercambio mutuo.

Todo el proceso de observación y toma de decisión, en fin, sirve para mantener el contacto con la realidad, para reconocer a tiempo los obstáculos y tomar oportunamente decisiones. En un proceso iterativo, los involucrados miran hacia atrás, miran el camino recorrido y de allí sacan conclusiones para la toma de decisiones. Esto presupone que la oposición y las críticas sean escuchadas y reconocidas. También nos cuesta aceptar que la incertidumbre es omnipresente, que actuamos en situaciones ambivalentes, que no lo entendemos todo, que nos equivocamos, que siempre hacemos juicios y tomamos decisiones sobre la base de informaciones incompletas. Participamos en procesos dinámicos que casi no podemos controlar. Ni siquiera un ingenioso sistema de monitoreo que refleje a la vez las tendencias en el entorno y los impactos de nuestro actuar puede engañarnos, en el sentido de que la gestión siempre está presa en una situación de dilema: tomamos las decisiones con la mayor cautela posible, a pesar de que sepamos que mañana ya puede ser necesario corregirlas o que nos demos cuenta que fueron erradas.

Los mecanismos de coordinación con participación estructurada

No es posible realizar una renta de cooperación sin una mínima coordinación. Generalmente, una red se construye alrededor de un núcleo coordinador,[43] cuya tarea principal se compone, en primera instancia, de promover las relaciones en general, la comunicación y la confianza entre los actores, para que el proceso de negociación conduzca hacia acuerdos viables sobre la estrategia y los procesos internos. En segundo lugar, el núcleo coordinador cumple la función de facilitar y fomentar el intercambio y la interacción entre los actores, de tal forma que vayan acorde con el objetivo planteado.

La función de coordinación puede ser encargada a uno de los actores miembros de la red o puede rotar entre los actores. En comparación con un ente coordinador creado específicamente, la rotación tiene la ventaja de la cercanía a la práctica y es más vinculante para los actores. El modelo de rotación evita que el ente coordinador se independice, tenga vida propia y desequilibre al sistema de cooperación. De otro lado, la rotación también puede dificultar la deseada profesionalización del trabajo de coordinación.

El ente coordinador solamente puede actuar efectivamente, cuando hay claridad sobre su rol y el propósito de sus servicios. Para no tener que gestionar las interacciones caso por caso, el núcleo coordinador hace uso de ciertas reglas que tienen que ser formuladas y aceptadas por los involucrados. Las reglas sirven para conducir de forma óptima los procesos de interacción y aprendizaje; también sirven a los actores involucrados en la red para controlar la conducta del ente coordinador. La intensidad y la forma de participación –desde la información recibida hasta la participación en la toma de decisiones– también debe ser acordada. Finalmente, el control de calidad y la evaluación periódica en el sistema de cooperación también exige un acuerdo.

La participación en la coordinación es muy importante, por dos razones. Primero, la participación en los procesos de toma de decisiones siempre permite acceder a informaciones privilegiadas. De ser posible, en los sistemas de cooperación se deben evitar los desequilibrios en el acceso a la información. Por ello, es importante definir la forma adecuada de participación: información, consultación, participación en la toma de decisiones. Segundo, la participación en los procesos de toma de decisiones fortalece el hecho de asumir responsabilidades y profundiza las relaciones entre los

43 Estos núcleos de coordinación pueden mantenerse en un plano secundario y actuar muy discretamente, como lo hacen los que manejan las redes sociales en el internet. Evidentemente, ellos definen los estándares y formatos, pero al mismo tiempo dan al usuario la ilusión que él es el gestor de la red y que tiene una gran libertad, a fin de que alimente la red con datos personales que el propietario de la plataforma logra explotar.

actores. Ante este trasfondo, un sistema de monitoreo que se fundamenta en pocos y plausibles indicadores, también puede facilitar notablemente la participación.

Buscar la densidad óptima de reglas

Aunque las reglas limitan el margen de maniobra de los actores y del ente coordinador, al mismo tiempo aumenta la transparencia y la calidad de los procesos. Para poder evaluar, caso por caso, si las esperanzas reflejadas en reglas y estándares realmente se pueden cumplir, solamente es necesario reflexionar sobre algunos principios que tienen que ver con la función que cumplen las reglas. Las reglas permiten actuar de forma coordinada, sin que los actores involucrados deban dialogar personalmente y en cada caso particular o deban recibir instrucciones de mandos superiores. Las reglas tienen que ser comprensibles y deben corresponder al proceso y a cada una de las tareas parciales.

Las reglas siempre deben adaptarse a las habilidades de los actores, para que se pueda trasladar la responsabilidad por el cumplimiento de las reglas también a los actores. En sistemas de cooperación con actores muy diversos esto no es fácil de lograr, exige tino y delicadeza. Los actores muy especializados y altamente calificados exigen participar en la gestión, pero al tener demasiadas reglas demasiado estrictas, se sienten más bien molestos y pueden incluso perder la motivación de colaborar de forma constructiva en la red. En cambio, los neófitos y los menos calificados necesitan orientación y apoyo, a través de reglas claras; caso contrario sentirán que no reciben ayuda y pedirán apoyo.

En el sentido de las rutinas flexibles (ver Grote, 2009: 149-168) las reglas deben brindar suficiente flexibilidad para que los actores puedan adaptarse a nuevas circunstancias y acontecimientos imprevistos. En los sistemas de cooperación, las reglas demasiado estrictas paralizan la iniciativa propia y la capacidad de auto-organización de los actores. Las reglas entorpecen la cooperación, bloquean la creatividad y frenan la creación de valor agregado, cuando obstaculizan las actuaciones flexibles y ajustadas a la situación. Al buscar un *best-fit mix* de reglas, por una parte, está en juego la cantidad de reglas, porque un volumen demasiado grande de reglas lleva al cumplimiento mecánico y rígido de las mismas. Por otra parte, también depende del tipo de reglas. Una regla puede ofrecer una dirección, como regla que orienta, y ofrecer un gran margen de maniobra o puede ser una disposición estricta, como cuando se trata de un protocolo que define minuciosamente los procedimientos.

El equilibrio entre estructura y procesos

Los actores involucrados conducen un sistema de cooperación en el marco estructural que ellos mismos definen e interpretan. Para un actor, un cambio en el entorno como, por ejemplo, las variaciones del tipo de cambio, puede crear nuevos

potenciales y accesos al mercado, mientras para otro actor, el mismo cambio puede significar un deterioro de su posición en los mercados. También al interior del sistema de cooperación los involucrados tienen experiencias diferentes y, de manera correspondiente, cambian sus expectativas, sus intereses y su participación en el sistema de cooperación.

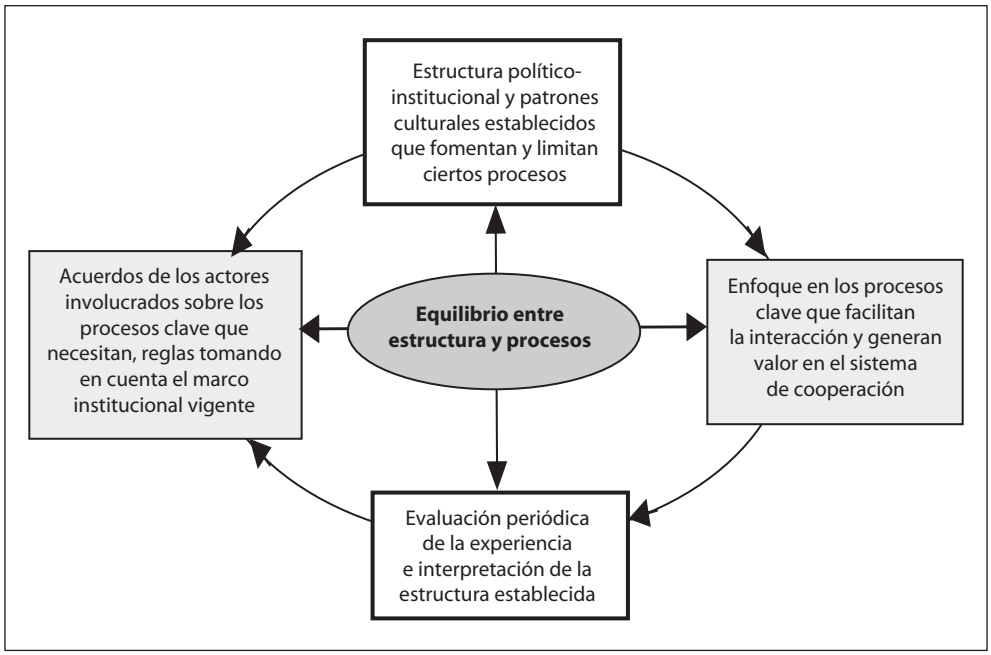
El orden interno establecido está configurado en lo institucional, estructural y cultural. Forman, por ejemplo, parte del orden establecido las instituciones políticas, la administración y justicia, la economía del conocimiento y los mercados sometidos a sus respectivos mecanismos de control. No solo son los actores involucrados en un sistema de cooperación, los que ejercen el control. También el orden establecido, los patrones de comunicación y los modelos mentales participan en el control. En este sentido, los sistemas de cooperación son organizaciones auto-organizadas integradas a varios sistemas más amplios.

La gobernanza de una red debe establecer el balance entre el orden interno y los procesos abiertos. Muchas veces las reglas son percibidas como limitaciones y obstáculos. Sin embargo, la tendencia de ver procesos aparentemente libres como algo opuesto a estructuras y reglas no toma en cuenta que las estructuras siempre ejercen no solo una función limitante, sino que ofrecen también opciones (ver Klein y Poulymenakou, 2006). En la práctica, las estructuras y procesos son complementarios. Las estructuras son el lecho del río en el cual fluyen los procesos. La adaptación a determinadas reglas administrativas o la selección de un determinado método de trabajo limitan a los actores. De modo inverso, esta estructura permite lograr una mejor comunicación y cooperación.

Además los procesos abiertos, no explícitamente regulados, a menudo son controlados por las reglas implícitas impuestas por unos pocos actores dominantes. Los procesos no regulados a veces dan la impresión de brindar mucho espacio de creación, apertura y flexibilidad. Sin embargo, pueden también resultar nefastos. A manera de ejemplo podemos mencionar el acoso entre personas o conflictos profundos de poder entre actores, surgidos por falta de reglas robustas y claras. Los procesos requieren estructuras y reglas adecuadas, no en exceso, pero ajustado al propósito de la red.

Como ejemplo de un comportamiento de control fluido entre orden estricto y procesos flexibles podemos mencionar a los bomberos. Por lo general actúan conforme a las reglas, pero a veces también en forma abierta y de acuerdo a la situación. Reaccionan con base a un protocolo estricto a un llamado por incendio, aplicando un patrón regulado y entrenado. Sin mayores discusiones los bomberos corren hacia los vehículos. Los servicios de apoyo como ambulancias y policía son informados, los bomberos se desplazan a la mayor velocidad posible al sitio del incendio.

Gráfica 3.1
Equilibrio entre estructura y procesos



Sin embargo, in situ, cada incendio se presenta de diferente manera, varían el número de personas en riesgo, el acceso al foco del incendio, la estructura de las casas, el riesgo de que se derrumben y su ubicación. Lo mismo sucede con la extensión del incendio, los materiales combustibles y explosivos y muchos otros factores que exigen que se proceda in situ de manera muy flexible, similar a una red. También la efectividad de otros servicios como la policía, los primeros auxilios etc. varían mucho en el lugar del siniestro. Por ello, los diferentes grupos especiales de los bomberos deben actuar con mucha flexibilidad, tomando en cuenta las condiciones locales sin perder de vista el propósito común de salvar la vida de las personas y de mitigar el daño material del incendio. Efectúan la coordinación hombro a hombro aplicando una mezcla entre los protocolos, lo entrenado y la improvisación, siempre con la habilidad de reemplazar un colega que queda afectado por el incendio y no logra seguir trabajando.

El fin general de su actuación –salvar vidas humanas y contener el incendio– forma el marco estratégico de orientación dentro del cual los bomberos despliegan su acción en función de la situación y en forma coordinada. En muchas situaciones se requieren acciones bajo responsabilidad propia porque ningún ente de comando está en capacidad de controlar el gran número de procesos que se desarrollan paralelamente.

Estructurar el paisaje de los procesos

Independientemente del tamaño del sistema de cooperación, los procesos tienen características muy diferentes. En las redes de conocimiento se sistematiza, presenta e intercambia el conocimiento. Estos procesos inter-organizacionales son las vías nerviosas del sistema de cooperación. Por consiguiente, la conducción de estos procesos resulta ser un factor clave para el desempeño exitoso de un sistema de cooperación (ver Alt, 2008).

En consideración del valor agregado resulta útil no solo cuidar la cultura de negociación, sino estructurar y conducir unos pocos procesos clave mediante un mecanismo de coordinación y con reglas explícitas. Primero, tenemos que reconocer que apenas vemos una ínfima parte de los procesos que se desarrollan paralelamente en un sistema de cooperación. Esto significa que se trata más que nada de plantear la pregunta para que el ojo pueda identificar cuáles son los procesos relevantes que eventualmente debemos optimizar.

Por lo general, los procesos se definen a lo largo de la cadena de generación de valor: adquisición, procesamiento en diferentes procesos de producción, control de calidad, investigación y desarrollo, marketing, venta, servicio al cliente, etc. En los sistemas de cooperación no basta con pensar en cadenas lineales. De acuerdo a la arquitectura de la red, se forman subgrupos de actores interconectados que en su calidad de subsistemas actúan a su vez con otros subgrupos en interacciones mutuas. Esto, por ejemplo, es el caso de un grupo de empresas suministradoras que trabajan en la misma área geográfica o también de suministradores de servicios del área de formación y capacitación que forman un subsistema entre sí. Por ejemplo, en la industria automotriz e ingeniería existen redes de proveedores globales y locales suministrando componentes mecánicos y electrónicos que están interactuando entre ellos en subsistemas.

También si se diferencia según criterios topológicos entre niveles, centro y periferia o afinidad y/o diferencia cultural, sucede que los procesos se asemejan más a una madeja de lana sistémica que a un cuadro comprensible. Con la topología del sistema de cooperación, los sistemas de cooperación generan un panorama de procesos más diverso que en el caso de organizaciones cerradas. También los procesos de aprendizaje poco llamativos que se desarrollan más bien de manera informal y en algún nicho, pueden a veces incidir en forma decisiva en el éxito de todo un sistema de cooperación.

Un buen ejemplo es un grupo inter-organizacional de investigadores químicos que en los años 70 trabajó en el desarrollo de un pegamento particularmente fuerte. Obtuvieron una masa pegajosa fácil de aplicarse que no se secaba, pero que podía ser retirada con la misma facilidad. El pegamento fue desechado y el invento quedó

en el olvido. Años más tarde, uno de los químicos volvió a pensar en el pegamento porque como miembro del coro eclesiástico quería pegar las hojas de música para luego recuperarlas sin residuo alguno y volver a pegarlas la siguiente vez. Recordó el pegamento inútil y le pareció tan práctico que aplicó el pegamento en pequeñas hojas de papel amarillo para usarlas en su puesto de trabajo en la Minnesota Mining and Manufacturing Company (3M). Muchos colegas consideraron que estas hojas eran muy prácticas. A la fecha existen más de 400 variantes de estas hojas adhesivas llamadas *post-it*, producidas por diferentes empresas. La revista norteamericana *Fortune* nominó la hoja adhesiva como uno de los inventos paradigmáticos del siglo XX, a la par de la refrigeradora, los semiconductores y el disco duro.

Sería ingenuo pensar que la conducción de un sistema de cooperación pueda ser definida como un trabajo mecánico paso a paso. Dejaría de lado la diversidad de los procesos a coordinar. Por ello resulta necesario concentrar la conducción en una selección de determinados procesos clave.[44] Si estos procesos son manejados en forma más o menos separada, resulta también más fácil determinar las funciones y responsabilidades de un ente coordinador.

La diferenciación entre procesos político-estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo nos lleva necesariamente a la definición de las interfaces entre estos niveles. Por lo tanto, el impacto del sistema de cooperación depende sustancialmente de la gestión efectiva de estos puntos de eslabonamiento entre los actores y campos de interacción. En síntesis, la conducción de procesos debería también seguir el principio del fortalecimiento de la auto-organización de los actores involucrados. Son ellos los expertos para solucionar las respectivas tareas y definir la conducción de la red.

44 La presentación enfocada en procesos de rendimiento contiene conceptos y herramientas útiles para la conducción operativa de procesos que pueden, en forma análoga, servir también para la conducción de los sistemas de cooperación (ver Ahlrichs y Knuppertz, 2010).

Los instrumentos

Si no sabes hacia dónde va tu barco, ningún viento te será favorable.
Séneca

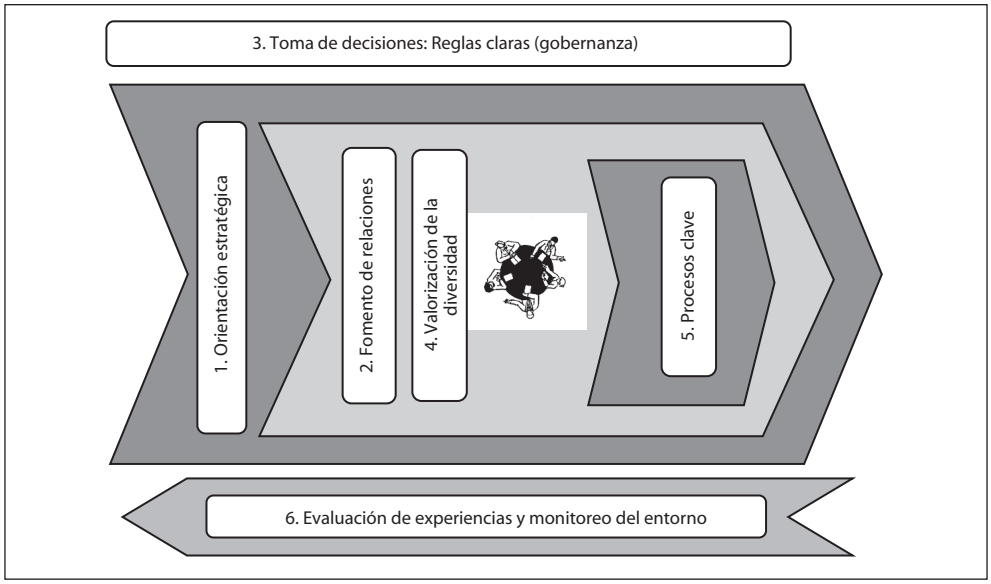
Aplicabilidad del modelo de conducción y coordinación vigente

Tema ¿De qué se trata?	Discusión de la práctica actual de conducción y coordinación, y desarrollo de propuestas de mejoramiento.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Qué ha resultado útil en la práctica actual de conducción y coordinación? ¿En qué aspectos hay que mejorar?
Beneficio ¿A qué sirve?	Revisión de la práctica actual y mejoramiento de los procesos de conducción
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	El instrumento puede ser aplicado en grupos pequeños o también en el marco de un taller. Se recomienda separar las perspectivas de diferentes grupos de actores. La comparación de diferentes opiniones resulta informativa para descubrir desequilibrios en el sistema de cooperación. Solo se requiere el apoyo de un moderador externo en caso de que haya conflictos latentes de participación y sobre las funciones y el desempeño de la coordinación.
Tiempo requerido y número de participantes	El instrumento puede ser aplicado en medio día o también en el marco de una sesión de un grupo de tarea. Grupos mayores de más de 16 participantes tienen que ser divididos para poder trabajar diferentes opiniones y propuestas en subgrupos.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	La aplicación no debería obstaculizar la auto-organización en el sistema de cooperación. Antes de definir una nueva regla hay que preguntar cómo se puede lograr lo mismo sin la definición de una regla. Se recomienda dibujar las matrices en pizarras antes de iniciar el taller.

A. Enfoque

El modelo de conducción y coordinación vivido se expresa tanto en la estructura como en los procesos de toma de decisiones. En sistemas de cooperación resulta útil, desde el punto de vista sistémico, reducir el tema de conducción y coordinación a unas pocas dimensiones. Las reglas explícitas acordadas con respecto a estas dimensiones de control se juntan para formar una estructura orientadora de conducción y coordinación (gobernanza), que puede ser vista como la constitución del sistema de cooperación.

Gráfica 3.2
Dimensiones de conducción y coordinación (gobernanza)



- Orientación estratégica sensata. Propósito compartido, membrecía definida, corredor para alcanzar el objetivo e hitos, campos de acción, principios de la coordinación.
- Fomento de las relaciones. Construcción de confianza, facilitar encuentros y relaciones, integración e inclusión, sensibilidad ante conflictos.
- Reglas claras para la toma de decisiones: Pocas y claras directrices para la toma de decisiones, el acceso equitativo a información y los servicios de coordinación interna.
- Valorización de la diversidad. Visualizar la diversidad de experiencias y perspectivas, aprovechamiento de los diferentes recursos de los actores.
- Enfoque en proceso clave. Observación de los procesos importantes, acuerdos sobre responsabilidad de procesos, gestión de interfaces, crear espacios para la auto-organización flexible, definir las funciones de la coordinación.
- Evaluación de experiencias y monitoreo del entorno. Reflexión periódica sobre los resultados, experiencias de cooperación desde las diferentes perspectivas, monitoreo de las tendencias y potenciales en el entorno.

Un ejemplo: una red de investigación integrada por institutos universitarios y socios de la industria farmacéutica evoluciona, en un inicio, a partir de un proyecto en común. Gracias a las buenas experiencias logradas con el proyecto, los participantes llegan a acuerdos sobre campos prioritarios de innovación y temas de inves-

tigación. Sobre esta base, los participantes buscan fondos de investigación en grupos mixtos. En un siguiente paso, los participantes financian conjuntamente una cátedra en una de las universidades que asume al mismo tiempo las funciones de coordinación de la red de investigación. Después de haber evaluado la experiencia, los actores desean fortalecer la orientación estratégica, con mayor presencia y visibilidad en el sector. Acuerdan reglas explícitas sobre los servicios que debe proporcionar el ente coordinador y sobre el intercambio transparente de información en la red de investigación. Logran acuerdos sobre los aportes financieros que aseguran la continuidad del trabajo del ente coordinador.

La inseguridad sobre el camino a escoger no debe llegar a una planificación demasiada detallada. Hay que confiar en las relaciones y la auto-organización de los actores. Son ellos que deben discutir sobre el tramo recorrido y el camino a tomar. Si se descuida esta capacidad de reflexión, el modelo de conducción y coordinación se vuelve rígido y jerárquico.

La construcción y el mantenimiento de relaciones de confianza no son, desde el punto de vista económico, acciones poco rentables. Al contrario, son necesarias para lograr bajos costos de transacción. La creación de confianza es la música de fondo de todo sistema de cooperación. Los costos se reducen en la medida en que los actores involucrados construyan relaciones de confianza e interioricen los valores comunes. Los actores pueden pedir que el ente coordinador fomente la inclusión de los actores mediante encuentros, eventos y reuniones informales. El fortalecimiento de las relaciones es, para decirlo de alguna manera, la base que permite actuar en forma coordinada y eficiente.

El modelo de conducción y coordinación como orden interno se genera en el sistema de cooperación gracias a la auto-organización de los actores. Se desarrolla y modifica como resultado de las experiencias logradas en la cooperación. Por esta razón, la evaluación continua de las experiencias es de importancia central. La conducción y coordinación requiere de reflexiones autocríticas constantes y mucha flexibilidad sin que se deba perder de vista la orientación estratégica. Parafraseando a Niklas Luhmann (1988a: 326), los impulsos de coordinación reducen gradualmente la diferencia entre un estado de sistema deseado y el estado de sistema actual.

B. Procedimiento

Paso 1. Discusión de las dimensiones. Toda conducción y coordinación de sistemas de cooperación y redes que quiera funcionar en la práctica se refiere a las dimensiones siguientes:

- Orientación estratégica sensata
- Fomento de las relaciones
- Reglas claras para la toma de decisiones

- Valorización de la diversidad
- Enfoque en proceso clave
- Evaluación de experiencias y monitoreo del entorno

Para evitar que el modelo de conducción obstaculice la auto-organización o la paralice por un control excesivo, se recomienda comenzar por algunas preguntas sobre lo que ya está funcionando bien.

Gráfica 3.3
Preguntas guías sobre la práctica de conducción

Gestión, conducción y coordinación de redes	
1. Orientación estratégica ¿Tenemos un objetivo global con propósito claro y enfoque temático? ¿Está alcanzable el objetivo global a corto plazo de hasta dos a tres años? ¿Los actores involucrados están de acuerdo con el objetivo global? ¿Qué beneficio esperan los actores de su participación en la red? ¿Qué potenciales están viendo y quieren aprovechar? ¿Qué capacidades y recursos les faltan para aprovecharles? ¿Hay reglas sencillas sobre la membrecía? ¿Qué flexibilidad ofrece el corredor de objetivos?	
Práctica de conducción actual: ¿Qué funciona bien?	**Mirada hacia el futuro: ¿Qué proponemos para mejorar?**
2. Fomento de las relaciones ¿Los actores tienen un acceso equitativo a la información? ¿Existen oportunidades suficientes para encuentros y el intercambio entre los actores? ¿Hay suficiente comunicación entre ellos? ¿Existen procesos establecidos para el intercambio de experiencias y conocimientos? ¿Las formas de comunicación y los encuentros fortalecen la confianza? ¿Las reuniones y encuentros están bien organizados? ¿Los conflictos son manejados oportunamente, en forma constructiva, abierta y rápida? ¿Las relaciones entre los actores crean un sentimiento de pertenencia e inclusión? ¿Los actores son capaces de aceptar intereses y expectativas diferentes? ¿Los actores están dispuestos de postergar beneficios inmediatos a favor de los objetivos planteados?	
Práctica de conducción actual: ¿Qué funciona bien?	**Mirada hacia el futuro: ¿Qué proponemos para mejorar?**
3. Reglas claras para la toma de decisiones ¿Los actores acordaron reglas claras para la toma de decisiones? ¿Las reglas acordadas coinciden con el fin del sistema de cooperación? ¿La participación en la toma de decisiones (información, consulta, etc.) está transparente? ¿Se compensan las diferencias a nivel de recursos y poder en la toma de decisiones? ¿Los acuerdos se cumplen?	

¿Existen mecanismos acordados para dar seguimiento a los acuerdos? ¿Las tareas y responsabilidades del ente coordinador están definidas y aceptadas?	
Práctica de conducción actual: ¿Qué funciona bien?	**Mirada hacia el futuro: ¿Qué proponemos para mejorar?**
4. Valoración positiva de la diversidad ¿Los actores respetan la diversidad de opiniones, perspectivas e intereses? ¿Los actores reconocen mutuamente sus competencias profesionales y diferentes experiencias? ¿Los actores han hecho visibles y valorizado sus experiencias y recursos? ¿La base común de conocimientos fomenta la integración y participación en la red?	
Práctica de conducción actual: ¿Qué funciona bien?	**Mirada hacia el futuro: ¿Qué proponemos para mejorar?**
5. Enfoque en procesos clave ¿En qué procesos importantes se concentra la atención de los actores? ¿Qué acuerdos tomaron con respecto a la responsabilidad y la gestión de interfaces? ¿En qué medida los actores pueden auto-organizarse en el marco de los objetivos globales? ¿Qué medidas de optimización de procesos toman los actores?	
Práctica de conducción actual: ¿Qué funciona bien?	**Mirada hacia el futuro: ¿Qué proponemos para mejorar?**
6. Evaluación de las experiencias y monitoreo ¿Los actores obtienen de la red un beneficio proporcional a su participación? ¿Los actores revisan y adaptan los objetivos e hitos periódicamente? ¿Los actores están contentos con los servicios del ente de coordinación? ¿Hay suficiente oportunidad de reflexionar sobre el camino recorrido, las experiencias, los resultados, y el desarrollo de la red? ¿Los actores intercambian periódicamente sobre las tendencias en el entorno con base en evidencias?	
Práctica de conducción actual: ¿Qué funciona bien?	**Mirada hacia el futuro: ¿Qué proponemos para mejorar?**

Paso 2. Acuerdo sobre reglas mínimas explícitas. Con base en el resumen anterior, los involucrados discuten las propuestas y elaboran una lista de seis a máximo diez propuestas de mejoramiento que pueden ser implementadas en un lapso de tres meses.

Existe el riesgo de que la discusión sobre medidas concretas lleve a establecer un sistema demasiado regulado que paraliza la iniciativa de los actores. Las advertencias siguientes sirven para evitar la reglamentación excesiva que obstaculiza la creatividad propia de los actores y su auto-organización.

- Las reglas deben coincidir con la motivación básica de los actores.
- Se debe dar prioridad al fortalecimiento de las relaciones e interacciones entre los actores.
- Todo lo que puede ser realizado por los diferentes actores miembros de la red no debería ser delegado al ente coordinador.
- Las reglas deben también definir los espacios libres de interacción entre los actores.
- Las reglas y procedimientos administrativos deben ser claros y sencillos
- Se recomienda diferenciar entre diferentes tipos de reglas. Las reglas de orientación dirigen la atención hacia los objetivos estratégicos. Las reglas de decisión sirven de ayuda en la toma de decisiones, ya que definen los pasos y la obtención de información requeridos para la decisión. Las reglas de participación definen quién participa cuándo en qué tema y qué momento y en qué forma, sea en los procesos de toma de decisiones o en los procesos de coproducción. Las reglas de proceso facilitan la ejecución de tareas específicas y la comunicación y concertación entre los diferentes actores.

Paso 3. Crítica a las reglas mínimas: dos preguntas guía. Resulta difícil despedirse de la jerarquía como única forma de gestión y coordinación. En los sistemas de cooperación, los actores distintos y desiguales son socios con igualdad de derechos. Como ya destacamos, la conducción y coordinación son el resultado de la negociación realizada por los mismos involucrados. La competencia y las ansias de poder pueden afectar el sistema de cooperación en forma negativa. La interdependencia horizontal se bloquea por el comportamiento vertical, se reducen los potenciales de complementariedad mutua.

Las jerarquías son construcciones sociales temporales creadas por el hombre. Sin embargo, se mantienen contra viento y marea, ya sea como consecuencia del deseo desesperado de contar con cierta orientación y el miedo ante la libertad, o por el hecho de que los beneficiarios de las jerarquías y grupos dominantes hacen todo por consolidarla y declararla como un fenómeno de la naturaleza humana. Por tanto, en algunas culturas, las personas que cuestionan las jerarquías son consideradas herejes aún en nuestros días y tienen que protegerse de la ira de los poderosos. Los sistemas planos de cooperación solo logran su efectividad y solo generan valor agregado, si se logra aprovechar la diversidad, fomentar la auto-organización de los actores en la red y si los actores superan las pautas del pensamiento vertical.

1. Primera pregunta guía: ¿las reglas mínimas corresponden a la idea de la red?

En un primer momento, los sistemas de cooperación se concentran en el intercambio de ideas y establecen, de acuerdo al principio de la mesa redonda, un espacio

para este intercambio. A partir de ello crece un consenso sobre los objetivos fundamentales y el entendimiento de que una cooperación entre socios en pie de igualdad contiene varios potenciales.

- Los sistemas de cooperación son exitosos, si los actores encuentran un sentido en la generación común de un valor agregado.
- Las redes necesitan mucha redundancia en la comunicación; la información tiene que ser transmitida una y otra vez y fluir repetidas veces por todos los canales.
- Los sistemas de cooperación no deben dejar la coordinación en manos de los socios de muchos recursos que funcionan y piensan en jerarquías fuertes.
- Las redes no quitan responsabilidades o competencias a los actores involucrados. Todo lo contrario: juntan las diferentes competencias y abren nuevas opciones para el trabajo colaborativo.
- En las redes hay que impedir el tedio. Si una red solo es impulsada por una persona, el efecto es fatal. Las redes de alta efectividad funcionan con base a pequeños equipos que dan impulsos a toda la red.
- Los sistemas de cooperación que integran a empresas, organizaciones de la sociedad civil y del Estado logran fácilmente incidir en el marco político-institucional.

2. Segunda pregunta guía: ¿las reglas mínimas fomentan la auto-organización?

a) Encontrar objetivos globales. El sistema de cooperación necesita objetivos y visiones comunes globales, compartidos por todos los actores involucrados. Esta macro-orientación crea el espacio necesario para la micro-flexibilidad donde puede desplegarse la diversidad de los actores. Una visión es una imagen concreta del futuro, lo suficientemente cercana para aún ver la realidad, pero lo suficientemente lejana para despertar el entusiasmo por una nueva realidad.

b) Gestión de relaciones. La red de cooperación se genera a través de contactos y relaciones. Los espacios virtuales de encuentro en el internet reemplazan solo en parte los encuentros directos. Respecto a las relaciones, hay que observar que los actores similares suelen entenderse bien y tienden a formar alianzas. La cooperación horizontal cuestiona roles tradicionales y cambia las relaciones de poder. Los procesos de cooperación pueden por ejemplo fortalecer el perfil de una organización y debilitar otra. La cooperación no excluye la rivalidad, la envidia y la desconfianza.

c) Gestión de información y conocimiento. La sistematización, el procesamiento e intercambio del conocimiento son el fundamento del sistema de cooperación. Hay que dar atención prioritaria a las fallas de información porque generan

desconfianza y cuestionan por principio la participación en procesos de decisión. Por lo general se necesitan unas pocas reglas mínimas, pero obligatorias para atender el acceso equitativo a la información.

d) Negociar y clarificar los roles. La auto-organización es un orden suave, en el cual los actores involucrados pueden encontrar su propio rol. En este marco deben también indicar claramente qué es lo que se espera de los demás. Hacer explícita estas expectativas es un elemento esencial para la cohesión en el sistema.

e) Gestión de interfaces. Las líneas de contacto entre los actores en los sistemas de cooperación son puntos conflictivos que no pueden ser desactivados mediante contratos detallados o un control financiero rígido. Son los mismos actores que deben resolver los problemas de interfaces, por ejemplo definiendo y acordando los estándares de calidad de cada etapa de un proceso de coproducción.

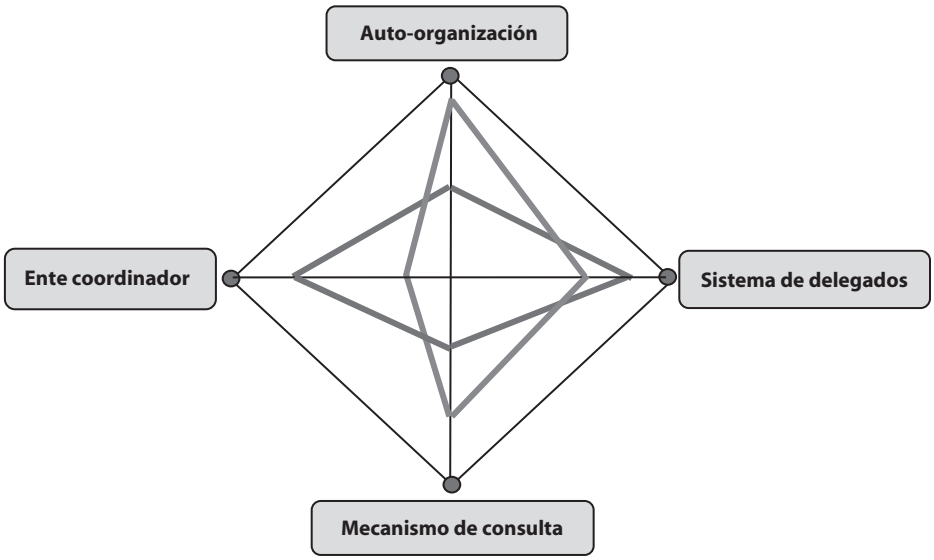
Modelos de conducción y funciones del ente de coordinación

Tema ¿De qué se trata?	Desarrollo o mejoramiento de un modelo de conducción para el sistema de cooperación, basado en reglas mínimas.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Qué modelo de conducción resulta apropiado para nuestro sistema de cooperación? ¿Cómo podemos fomentar la auto-organización? ¿Cómo participan los actores en la gestión conjunta? ¿Cómo se definen las tareas de coordinación?
Beneficio ¿A qué sirve?	Un modelo de conducción que tome en cuenta diferentes formas de participación y las capacidades de auto-organización de los actores involucrados.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	Los temas de conducción y participación en la toma de decisiones siempre están relacionados con los intereses de los involucrados. Por ello se recomienda el apoyo de un moderador externo. El instrumento está compuesto por pasos parciales, cuya aplicación individual es también posible.
Tiempo requerido y número de participantes	Por ello, el tiempo requerido varía mucho. Se pueden, por ejemplo, aplicar pasos individuales con motivo de una reunión del ente de coordinación. Se recomienda discutir el tema de conducción a base de diferentes opciones previamente desarrolladas por un grupo pequeño de hasta cinco integrantes que presentan las opciones a los actores del sistema de cooperación para su discusión.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	Preparación de las matrices en las pizarras antes de las reuniones.

A. Enfoque

Un sistema de cooperación necesita su propio modelo de conducción y coordinación, hecho a su medida. No existen modelos preconcebidos porque el sistema de cooperación está incorporado en un marco institucional y cultural. Sin embargo, existen temas de conducción y coordinación que se negocian y deciden más bien entre los actores involucrados, y otros que se delegan mejor a un ente coordinador definido por los actores. Desde la perspectiva de la auto-organización de los sistemas de cooperación es deseable que los temas de conducción y coordinación se negocien en forma participativa. En lo esencial, el perfil del modelo de conducción es un compromiso logrado entre cuatro procesos de toma de decisión en el sistema de cooperación.

Gráfica 3.4
Perfil del modelo de conducción y coordinación



Perfil del sistema de cooperación A: Un modelo de conducción que apunta más bien a un ente coordinador fuerte y estable y a la delegación de las competencias de decisión.

Perfil del sistema de cooperación B: Un modelo de conducción que se basa más bien en la auto-organización y las consultas.

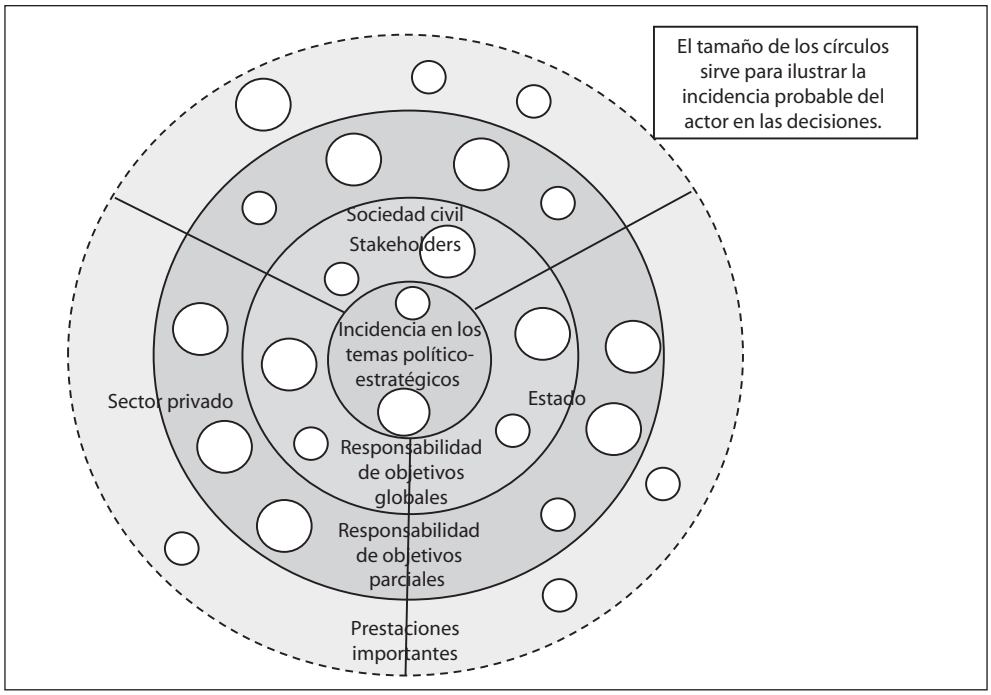
El modelo de conducción de un sistema de cooperación desarrollado por los mismos actores debería cumplir con los siguientes diez requisitos:

- Auto-organización. El modelo de conducción usa y fomenta las capacidades de auto-organización de los actores. Abre espacios para la concertación autónoma entre los miembros, y da espacio a la creatividad e innovación.
- Orientación. El modelo de conducción facilita la orientación en objetivos globales.
- Responsabilidad. El modelo de conducción fortalece la responsabilidad de los involucrados en los diferentes proyectos.
- Transparencia. El modelo de conducción fortalece la confianza en el ente coordinador gracias a una amplia información y comunicación sobre las decisiones y criterios que condujeron a estas decisiones.
- Eficiencia. El modelo de conducción es sencillo y permite llegar a decisiones con costes de transacción bajos para la concertación, negociación y coordinación.
- Diversidad de perspectivas. El modelo de conducción toma en cuenta diferentes percepciones y modelos mentales de los actores. Toma no solo en cuenta los datos accesibles sino también las diferentes interpretaciones de estos datos y las experiencias vivas.
- Sensibilidad ante los conflictos. El modelo de conducción permite que se reconozcan y trabajen oportunamente eventuales tensiones y conflictos.
- Grado de regulación. El modelo de conducción se basa en directrices y reglas de orientación, reglas necesarias de decisión y participación, así como pocas reglas de proceso.
- Flexibilidad. El modelo de conducción permite tomar decisiones oportunas para reaccionar a tiempo a los cambios del entorno.
- Cambio de los patrones de interacción. El modelo de conducción permite a los actores asumir nuevos roles y apoya en la aplicación de nuevos patrones de interacción horizontal.

B. Procedimiento

Paso 1. Identificar a los posibles involucrados en la conducción. Se destacan los involucrados que 1) toman decisiones de orientación política a nivel estratégico, 2) asumen responsabilidad para alcanzar los objetivos globales, 3) asumen responsabilidad para alcanzar objetivos parciales y 4) suministran prestaciones importantes para alcanzar objetivos parciales. Resulta lógico integrar al modelo de conducción primero a los actores clave, identificados con un mapa de actores. Se puede facilitar la discusión mediante la visualización siguiente.

Gráfica 3.5
Involucrados en la conducción



Paso 2. Acordar directrices. Independientemente del modelo de conducción escogido, es recomendable que los actores principales de un proyecto de cooperación se pongan de acuerdo sobre unos pocos principios de conducción y coordinación. Muchas veces, ya no será necesario discutir un modelo de conducción, si las directrices son lo suficientemente claras. No existen pautas generales, pero vamos a presentar algunos ejemplos.

a. Ejemplo de principios para procesos de decisión

- El control estratégico se basa en acuerdos anuales sobre los objetivos concretos del sistema de cooperación.
- Se consulta a los actores de la red antes de que el ente coordinador tome decisiones político-estratégicas.
- Actuamos de acuerdo al principio de delegación de responsabilidades al nivel más cercano a la ejecución de la tarea.
- Los miembros de la red son informados semestralmente sobre la planificación, los recursos, suministro de prestaciones, resultados y efectos de los proyectos comunes.

- La coordinación de los procesos de coproducción y aprendizaje es siempre definido conjuntamente con los involucrados en el proceso.
- Los proyectos aprovechan las capacidades complementarias de los actores miembros de la red.

b. Ejemplo de directrices para todo el sistema de cooperación

- Aprovechar las fortalezas. Los actores miembros de la red combinan sus fortalezas propias con las fortalezas de los demás integrantes para aprovecharlas en los proyectos comunes.
- Ver el todo. Los actores miembros de la red actúan en función de los objetivos estratégicos acordados.
- Focalización. Los actores miembros de la red participan activamente en la definición de los prioritarios.
- Evaluación y monitoreo. Los actores miembros de la red reflexionan regularmente sobre las experiencias y verifican la utilidad de estos principios.

c. Ejemplo de directrices de un ente coordinador

- Orientación hacia el servicio. El ente coordinador se orienta hacia las necesidades de los actores miembros de la red.
- Orientación hacia la innovación. El ente coordinador se entera oportunamente de nuevas tendencias y fomenta la discusión correspondiente en la red.
- Estrategia. El ente coordinador consolida los objetivos comunes, apoya la planificación de los recursos y el monitoreo de impacto de los proyectos.
- Gestión de información y conocimiento. El ente coordinador vela por el acceso equitativo a la información de los miembros, fomenta el intercambio de conocimientos y pone a disposición de los miembros conocimientos e información para los procesos de decisión. El ente coordinador fomenta el intercambio horizontal, la creatividad y el aprendizaje en la red.
- Comunicación. El ente coordinador comunica en forma rápida, transparente, sencilla y comprensible. Reduce la complejidad a favor de la comunicación e integración.
- Atención. El ente coordinador es tolerante ante las críticas y abierto a escuchar los pedidos de los miembros. Se percata de las fricciones, de las cosas que no funcionan debidamente. Reacciona oportunamente y apoya propuestas constructivas de solución.
- Márgenes de acción. El ente coordinador crea espacios para los encuentros directos, fomenta la intuición y la creatividad.
- Modalidades de cooperación. El ente coordinador fomenta la cooperación en el sistema de cooperación brindando apoyo a los equipos de proyecto,

facilitando las comunidades de prácticas para la gestión del conocimiento, grupos de tarea con funciones a corto plazo y foros políticos públicos.

- Presentación externa y visibilidad. El ente coordinador se encarga de una presentación externa sólida, coherente y comprensible, presentación que se orienta hacia los resultados.
- Desarrollo de la gestión. El ente coordinador desarrolla nuevas propuestas para la conducción y coordinación de la red.

Paso 3. Definir la forma de participación en la conducción. Para construir la aceptación y confianza en el proceso de conducción se recomienda diferenciar entre cuatro grados de intensidad de la participación:

- Consulta: consulta antes de la decisión y participación en la preparación de la decisión
- Participación: participación directa en las deliberaciones que llegan a la toma de decisiones
- Información: información detallada y transparente acerca de la decisión vía los canales normales de comunicación
- Responsabilidad de la toma de decisiones: responsabilidad directa formalmente definida de la toma de decisión

Obviamente, esta asignación puede realizarse para cada tema, por ejemplo, para la planificación anual y el monitoreo o el perfil de funciones del ente coordinador. Se puede trabajar con la siguiente matriz.

Gráfica 3.6
Formas de participación

Posibles involucrados en la conducción	Formas de participación			
	1. Consulta	2. Participación	3. Información	4. Responsabilidad de decisión
A-1				
A-2				
A-N				

Paso 4. Diseño del modelo de conducción. Existen numerosos modelos de conducción. Por ello puede ser recomendable recurrir a modelos probados y adaptarlos a las necesidades específicas. Sin embargo, el diseño del modelo de conducción y coordinación también tiene límites, especialmente debido a los requerimientos legales de

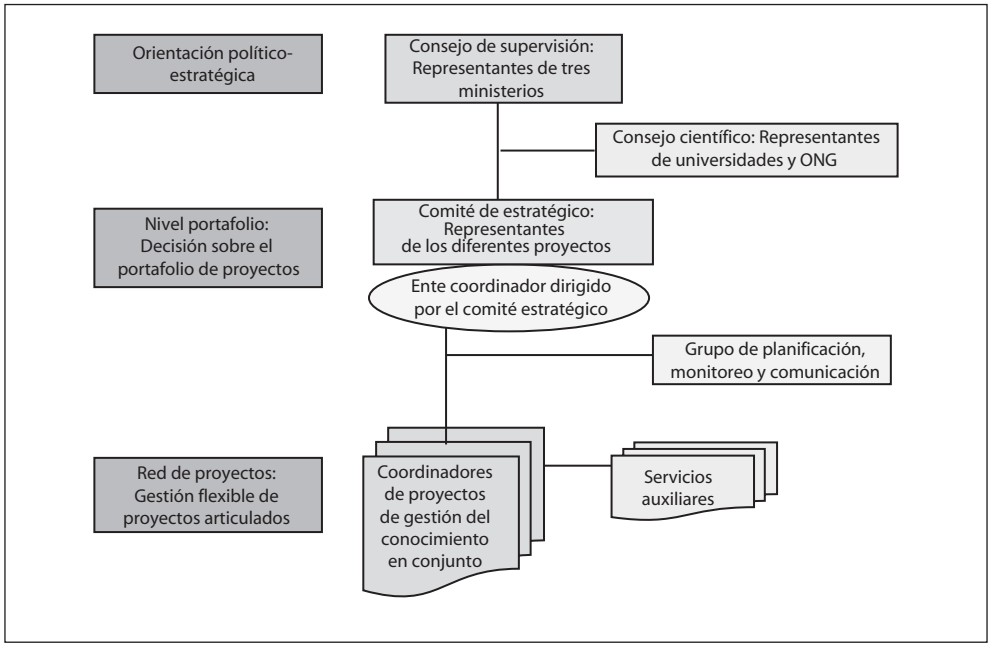
asociación. Empresas de diferente tamaño, federaciones, corporaciones de derecho público, entidades de la administración pública, organizaciones gremiales y de la sociedad civil tienen que cumplir con requerimientos diferentes con respecto al marco legal.

Habría que tratar de optar por un modelo que dé impulsos innovadores a la auto-organización. Los diez requerimientos para un modelo de conducción arriba esbozados sirven de guía. En vista de que el modelo de conducción determina el núcleo interno de coordinación, la selección del modelo resulta bastante determinante. El modelo escenifica el cómo y el qué de lo que se pretende y se puede aprender en el sistema de cooperación: patrones de comunicación, gestión del conocimiento, esquemas de interacción, procesos participativos, procesos de aprendizaje, consulta y decisión.

A continuación se presentan tres modelos con diferencias marcadas: 1) un modelo de conducción estructurado por niveles articulados verticalmente, que se orienta sobre todo hacia las necesidades de los actores de la administración pública, 2) un modelo de conducción flexible basado en una red de equipos de trabajo y 3) un modelo de conducción estructurado desde abajo hacia arriba, en el cual la coordinación es asumida por las personas que coordinan varias redes temáticas.

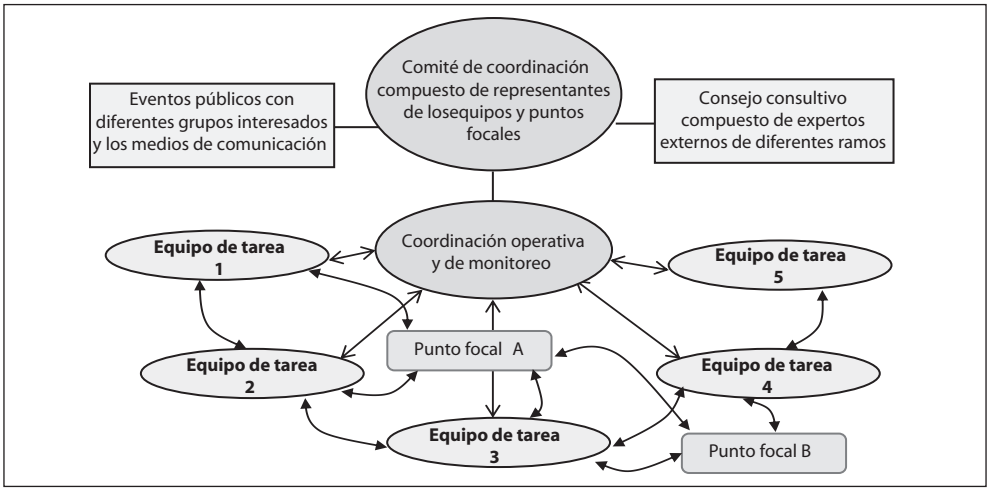
a) Ejemplo del modelo funcional con delimitación clara de tres niveles de conducción:

Gráfica 3.7
Modelo de conducción con niveles verticales



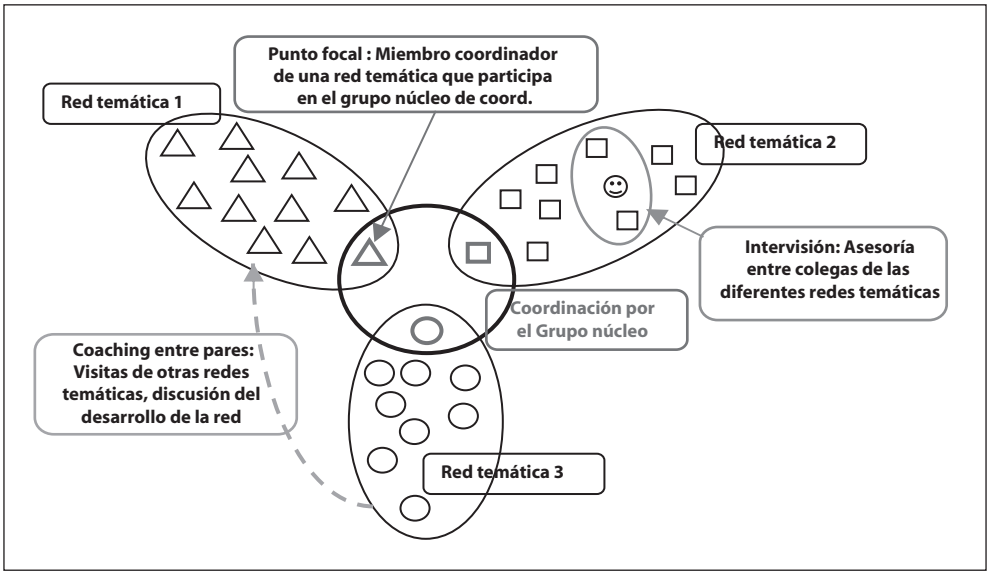
b) Ejemplo de organización flexible de proyecto con red de equipos de tarea temporales y puntos focales temáticos que brindan apoyo técnico a los equipos:

Gráfica 3.8
Modelo de conducción con organización de grupos de tarea y focales



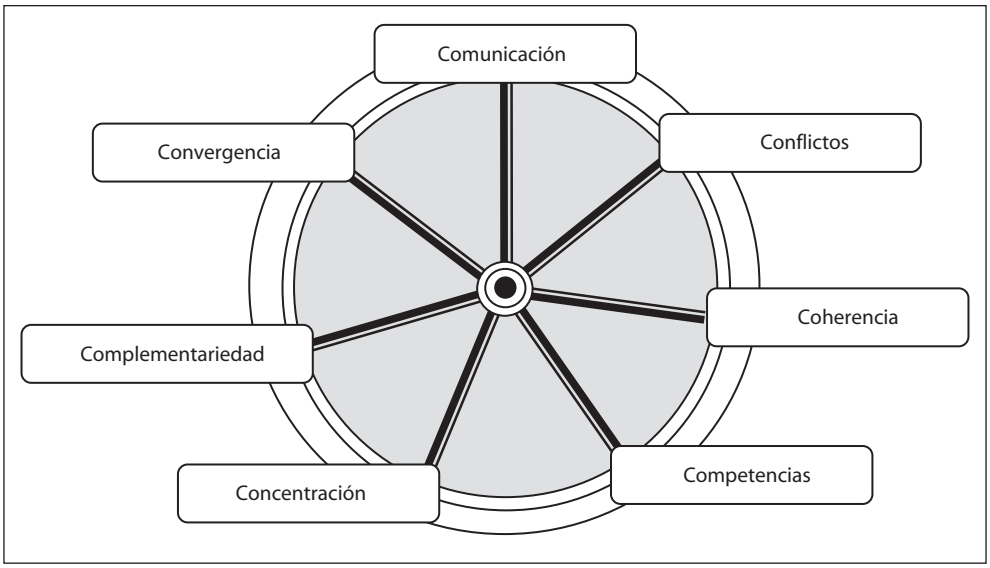
c) Ejemplo de conducción por delegados de tres redes temáticas:

Gráfica 3.9
Modelo de estructuración desde abajo hacia arriba



Paso 5. Definir las funciones de coordinación. Independientemente de que la coordinación sea asumida por un ente coordinador creado para este fin o por los mismos actores, por ejemplo rotando cada año, se trata de funciones que exigen un alto grado de competencia social y habilidad de facilitación. Dependiendo del grado de madurez de la red y su capacidad de auto-organización, el mandato abarca esencialmente los siguientes temas (las siete C).

Gráfica 3.10
Temas de coordinación



Comunicación

- Facilitación de la negociación de acuerdos y reglas mínimas
- Elaboración de información relevante para la toma de decisiones
- Apoyo en la definición de procesos de coproducción
- Facilitación del intercambio de conocimientos
- Mejoramiento continuo de interfaces entre los actores
- Transparencia en el monitoreo y la evaluación

Convergencia

- Facilitación de encuentros y concertación de expectativas y estándares
- Facilitación de la coordinación entre diferentes proyectos
- Promoción de una lenguaje común sobre conceptos
- Transparencia de costos y beneficios

Complementariedad

- Visualización de la diversidad expresada por experiencias y capacidades
- Valorización de las fortalezas de los actores
- Facilitación del intercambio entre diferentes proyectos de cooperación

Concentración

- Focalizar en pocos temas prioritarios
- Ampliación gradual del portafolio temático y del número de proyectos

Competencias

- Fortalecer el reconocimiento de la diversidad de capacidades y abordajes
- Desarrollo de formatos de cooperación horizontal: aprendizajes entre pares, asesoría colegiada, comunidades de prácticas, entre otros.
- Fortalecer una base común de conceptos y métodos de trabajo

Coherencia

- Acuerdo a nivel de los objetivos globales
- Clarificación periódica de roles
- Desarrollo constante de la capacidad de gestión de redes

Conflictos

- Asegurar la repartición justa de los beneficios
- Atención y mediación oportuna y transparente

Una vez determinadas las principales funciones de coordinación, podemos verificar, en qué grado estas tareas apoyan las funciones básicas del sistema de cooperación.

Gráfica 3.11
Apoyo de la coordinación en las funciones de la red

Funciones de la red del sistema de cooperación	**Grado de apoyo por parte del ente coordinador**		
1. Prioridad de la cooperación para los miembros. Ser miembro del sistema de cooperación es importante para los actores involucrados.	↗	➔	↘
2. Individualidad y diversidad. Los actores siguen siendo autónomos y aportan algo que es valioso para los demás. La diversidad de los actores es considerada como un capital de valor.	↗	➔	↘

Funciones de la red del sistema de cooperación	Grado de apoyo por parte del ente coordinador		
3. Interdependencia. Los actores socios de la red se complementan; ninguno puede lograr por sí solo, lo que todos juntos pueden lograr.	↗	→	↘
4. Inversiones. Los actores movilizan recursos de acuerdo a sus posibilidades y aceptan desequilibrios respecto a los recursos.	↗	→	↘
5. Comunicación. Los actores se informan mutuamente y aprovechan las oportunidades de intercambio. Las tensiones y conflictos son atendidos oportunamente.	↗	→	↘
6. Integración. Los actores de la red tienen el acceso equitativo a la información y participan en la toma de decisiones.	↗	→	↘
7. Reglas. El sistema de cooperación tiene pocas reglas útiles acordadas; la creatividad no es frenada por reglas que no sirven.	↗	→	↘
8. Integridad. Los actores se informan abiertamente y honestamente, y profundizan de este modo la confianza mutua.	↗	→	↘

Procesos clave

Tema ¿De qué se trata?	Presentación visualizada y evaluación de los procesos clave de interacción, así como selección de aquellos procesos clave que deben ser optimizados.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿En qué procesos clave concentramos la conducción y coordinación? ¿Cómo vemos el desarrollo de nuestros procesos clave? ¿Qué procesos clave deberían ser analizados y discutidos con mayor profundidad?
Beneficio ¿A qué sirve?	Resumen de los procesos clave y concentración de la conducción y coordinación en pocos procesos seleccionados.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	El instrumento puede ser aplicado en el marco de un taller para ganar una idea de los procesos y la necesidad de optimización. El instrumento consiste de varios pasos que pueden también ser aplicados individualmente. En caso de un número mayor de participantes, se podría pedir el apoyo de un moderador externo.
Tiempo requerido y número de participantes	Si se aplica el instrumento en su totalidad, se requiere entre medio día y un día entero. Los pasos individuales pueden también ser aplicados y preparados por un grupo de tarea. Grupos de más de 20 personas deben ser divididos para poder trabajar intensamente en los subgrupos.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	El instrumento se presta para ser combinado con los instrumentos de optimización de procesos y modelo de conducción. Se recomienda dibujar los gráficos y las matrices en las pizarras antes de iniciar el taller.

A. Enfoque

No es conveniente y tampoco posible querer observar todos los procesos. Por lo tanto, hay que plantear la pregunta ¿qué serían los procesos clave? Los procesos clave son aquellos procesos que son esenciales para el logro del objetivo global de cooperación. No pueden ser fácilmente externalizados, y si se les descuida u omite, todo el sistema de cooperación entra en una fase crítica. Dan un perfil al sistema de cooperación porque contribuyen a los beneficios tangibles para los actores miembros de la red. En una red de conocimiento un proceso central es, por ejemplo, la organización y ejecución de la reunión anual de todos los actores. En un sistema de coproducción los procesos de conducción y coordinación constituyen procesos clave. Para facilitar la definición de los procesos clave vale diferenciar entre los tipos de procesos:

1. Procesos de conducción y coordinación

Sirven para la orientación estratégica y el monitoreo, incluyendo, entre otros: la planificación estratégica participativa, el proceso de la toma de decisiones, la selección de nuevos socios, el desarrollo de métodos e instrumentos comunes, la gestión transparente de la información y de conflictos. → Los procesos de conducción y coordinación crean un orden básico en la red y generan cohesión e inclusión.

2. Procesos de coproducción

Sirven para la producción y prestación de servicios, entre otros: el diseño de la coproducción entre diferentes actores, el flujo de materiales y servicios, la coordinación de los procesos en su temporalidad, los puntos de control de costos y control de calidad. → Los procesos de coproducción aseguran el valor agregado del sistema de cooperación.

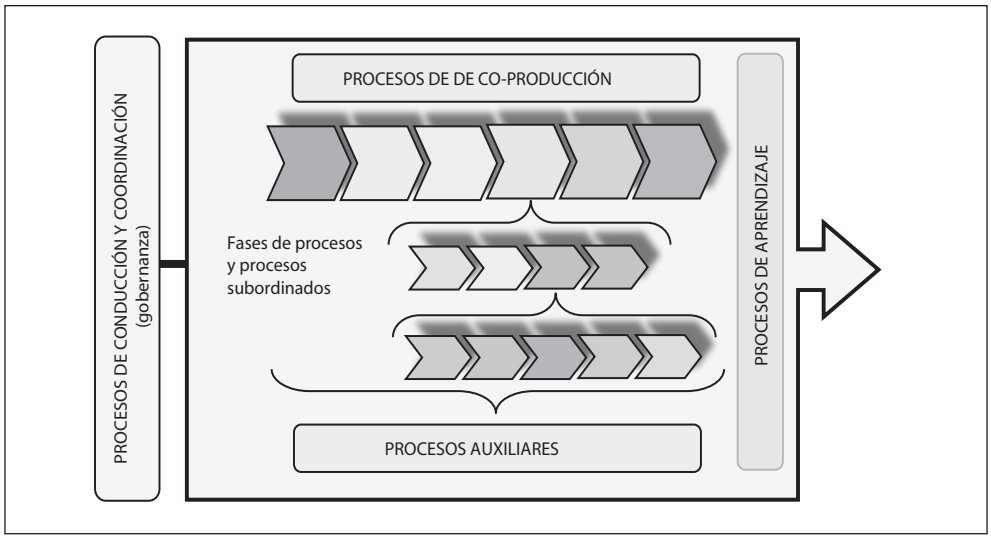
3. Procesos de aprendizaje

Sirven para la innovación y el mejoramiento continuo, incluyendo, entre otros: el monitoreo de procesos, la evaluación de efectos, la gestión del conocimiento, el desarrollo de competencias sobre la gestión de la red. → Los procesos de aprendizaje sirven para descubrir oportunidades y adaptarse a las necesidades cambiantes.

4. Procesos auxiliares

Sirven para suministrar oportunamente los recursos, los medios de comunicación y los datos administrativos, incluyendo, entre otros: los procesos logísticos y del mantenimiento de la infraestructura, el levantamiento y procesamiento de datos, el desarrollo de guías y manuales de trabajo. → En su calidad de servicios internos, los procesos auxiliares son un componente indispensable para aumentar la eficiencia de los otros procesos.

Gráfica 3.12
Los tipos de procesos



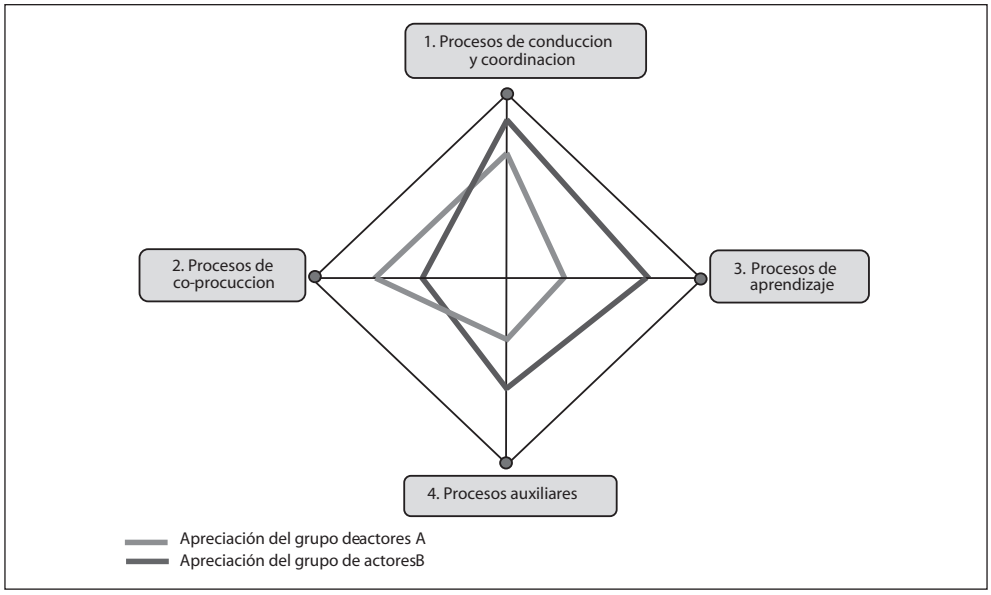
La sostenibilidad del sistema de cooperación se fundamenta esencialmente en la conducción participativa de los procesos. Con el siguiente procedimiento se puede identificar los procesos clave del sistema de cooperación para someterlos a una evaluación.

B. Procedimiento

Paso 1. Evaluación rápida. Los actores del sistema de cooperación, divididos en grupos, elaboran una evaluación breve y rápida de los procesos clave seleccionados en base a los cuatro tipos de procesos, representados más abajo en los cuadrantes. Los tipos de proceso se caracterizan por dos criterios.

1. Procesos de conducción y coordinación
1.1 El acceso equitativo a la información facilita la participación efectiva de los actores en la toma de decisiones en el sistema de cooperación.
1.2 Las relaciones e interacciones entre los actores se basan en la confianza mutua.
2. Procesos de coproducción
2.1 Los actores saben con quiénes deben concertar y coordinar sus acciones.
2.2 Los principales procesos de coproducción cuentan con reglas claras y explícitas suficientes para facilitar la cooperación.
3. Procesos de aprendizaje
3.1 Los actores saben cuáles son las innovaciones buscadas por el sistema de cooperación.
3.2 Los actores se sienten apoyados en el monitoreo y la evaluación de las experiencias.
4. Procesos auxiliares
4.1 La asignación de recursos corresponde a las prioridades estratégicas acordadas.
4.2 Los recursos y medios de trabajo y de comunicación están puestos oportunamente a disposición.

Gráfica 3.13
Evaluación de los procesos clave



Mientras más pequeño sea el cuadrante, más grande serán probablemente los déficits en materia de conducción y coordinación. La comparación del análisis de diferentes grupos resulta informativa y refleja diferentes intereses de los actores. A manera de complemento, la presentación gráfica puede ser diferenciada mediante la siguiente matriz. El total de los ocho criterios es evaluado con 1 (concordancia total) hasta 4 (desacuerdo total).

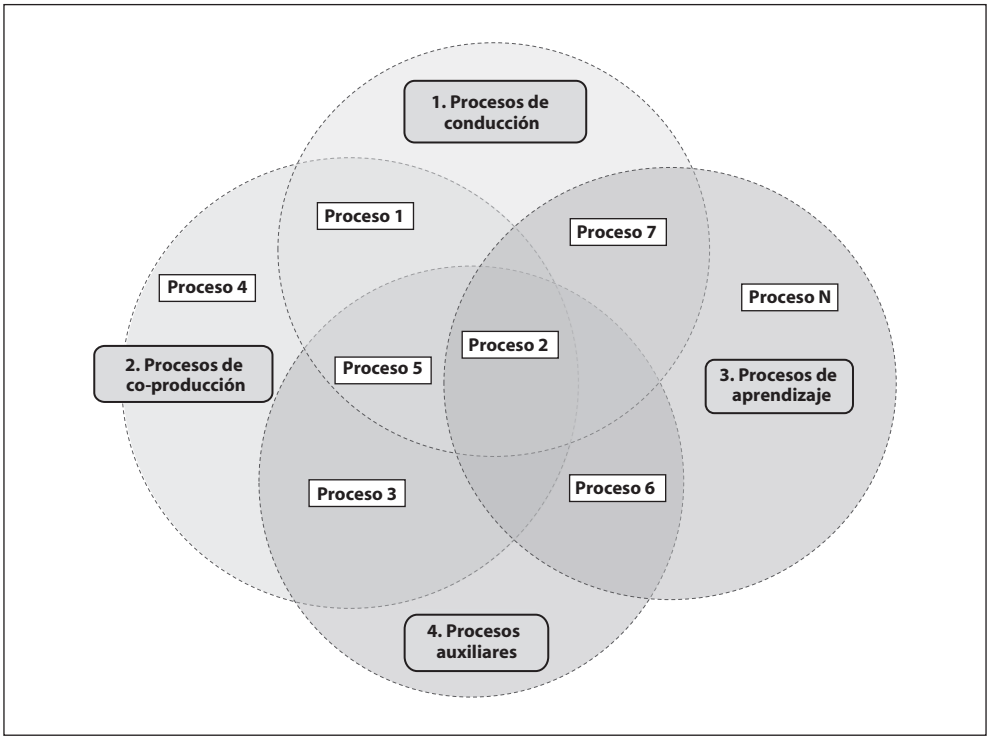
Gráfica 3.14
Análisis de la evaluación de procesos

Análisis de la evaluación de procesos									
Criterios>> Apreciación de los actores	**1 Procesos de con-ducción**		**2 Procesos de copro-ducción**		**3. Procesos de apren-dizaje**		**4. Proce-sos auxi-liares**		
	1.1	**1.2**	**2.1**	**2.2**	**3.1**	**3.2**	**4.1**	**4.2**	**Total**
Grupo de actores A									
Grupo de actores B									
Grupo de actores N									
Total									

Paso 2. Las interfaces entre los tipos de procesos. El segundo paso se basa en la observación que el mejoramiento de los procesos puede concentrarse en aquellos procesos que tienen interfaces particularmente múltiples con los cuatro tipos de procesos.

- Para comenzar, los actores inscriben en tarjetas los procesos donde suponen que se requiere cierto mejoramiento. Para evitar discusiones abstractas de términos, los procesos son caracterizados con una frase que expresa un hallazgo o una experiencia. Ejemplos: los temas estratégicos ya no corresponden a las necesidades actuales. Los pagos de nuestras prestaciones demoran demasiado. No funciona la comunicación con el ente coordinador. Nadie ha reaccionado a la publicación de nuestras buenas prácticas en nuestro blog. La planificación de los tiempos es irrealista.
- A continuación, las tarjetas con los procesos inscritos se colocan en una de las áreas de los cuatro círculos sobrepuestos. Las tarjetas que tienen interfaces con varios procesos clave gozan de alta prioridad. Estos procesos merecen un análisis y una discusión detallado.

Gráfica 3.15
Interfaces de procesos clave



Optimización de procesos

Tema ¿De qué se trata?	Presentación visualizada de los contenidos de procesos importantes e identificación de medidas de optimización de procesos.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Cómo presentamos los elementos de un proceso? ¿Con qué medidas podemos optimizar los procesos?
Beneficio ¿A qué sirve?	Análisis de procesos e identificación de medidas de optimización de procesos.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	El instrumento debería ser aplicado en pequeños grupos de trabajo de hasta cinco integrantes, compuestos por personas que conocen bien el proceso. Los resultados pueden ser presentados en un taller a otros equipos de trabajo para solicitar su opinión. La aplicación en grupos más grandes exige una moderación externa con experiencia en cuestiones de análisis de procesos.
Tiempo requerido y número de participantes	El tiempo requerido depende del número de procesos y de la profundidad del análisis. Normalmente se aplica el instrumento en un grupo de tarea que trabaja en varias reuniones de dos horas. Los grupos mayores de más de 20 personas deben dividirse para poder trabajar concentradamente en subgrupos.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	Se recomienda una buena preparación de la presentación gráfica por parte de un grupo de trabajo. Los detalles son importantes. Se debería solicitar a los involucrados que expliquen mediante ejemplos dónde se presentan problemas en los proceso. También es posible entrar en el tema con el intercambio de cuentos y narrativas.

A. Enfoque

La optimización de procesos en los sistemas de cooperación es exigente porque los procesos siempre integran a varios actores que se diferencian en sus estructuras internas, procedimientos y culturas. Por tanto, el error más frecuente es querer homogenizar esta diversidad mediante la optimización de procesos. En vez de tratar de uniformizar los procesos internos, el enfoque de la optimización de procesos debería respetar las diferencias y concentrarse en la interacción entre ellos. En su forma ideal, el actor A genera una prestación que es un recurso o insumo para el actor B que procesa este recurso para luego pasarlo como insumo al actor C.

Para poder optimizar un proceso hay que conocerlo a fondo. Los involucrados son los expertos, los conceptos tienen más valor informativo. La optimización de procesos alcanza su mayor eficacia si un pequeño equipo de actores involucrados en el proceso busca las soluciones más adecuadas. Los mismos actores disponen del conocimiento necesario del proceso. Durante la optimización de procesos se deben también plantear

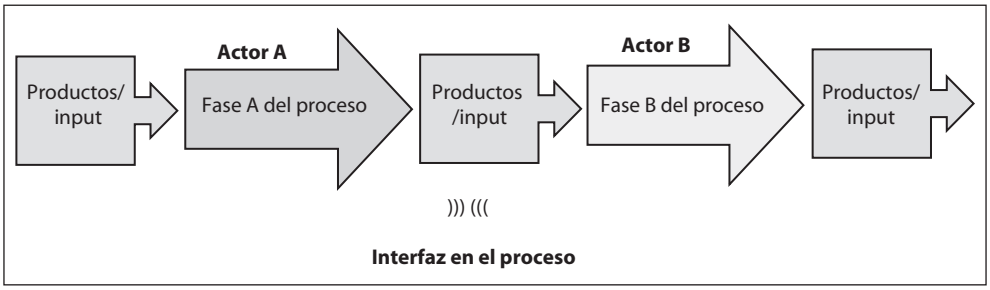
preguntas radicales. Antes de mejorar un proceso hay que preguntarse si este proceso es realmente necesario o si no sería mejor omitirlo o juntarlo con otro.

B. Procedimiento

Paso 1. Organizar la optimización de procesos. 1) ¿En qué procesos clave nos concentramos para volverlo más efectivo y más eficiente? (véase el instrumento anterior: "Procesos clave"). 2) ¿Dónde hay fricciones? ¿Dónde aprieta el zapato? En sistemas de cooperación grandes, el análisis puede diferenciar entre varios proceso, como por ejemplo, a) la gestión de cuencas hidrográficas con las comunidades locales, empresas de agua potable y organizaciones de la sociedad civil, b) el desarrollo de modelos de gestión para la agricultura de riego, c) la formulación de propuestas políticas a nivel de la gestión del agua tomando en cuenta el cambio climático. 3) El análisis puede también centrarse en un solo proceso, por ejemplo, la falta de concertación horizontal entre diferentes Ministerios o en el proceso de concertación entre diferentes actores de una cuenca hidrográfica. 4) ¿Quiénes participarán en la optimización de procesos? Tal como se mencionó anteriormente, los más creativos son los equipos mixtos de actores que intervienen en el proceso.

Paso 2. Presentación gráfica del orden de los procesos. La estructura básica de una secuencia de procesos en un sistema de cooperación consiste de un módulo que puede ser combinado con otros como piezas de Lego. Los productos del actor A se convierten en recursos del actor B.

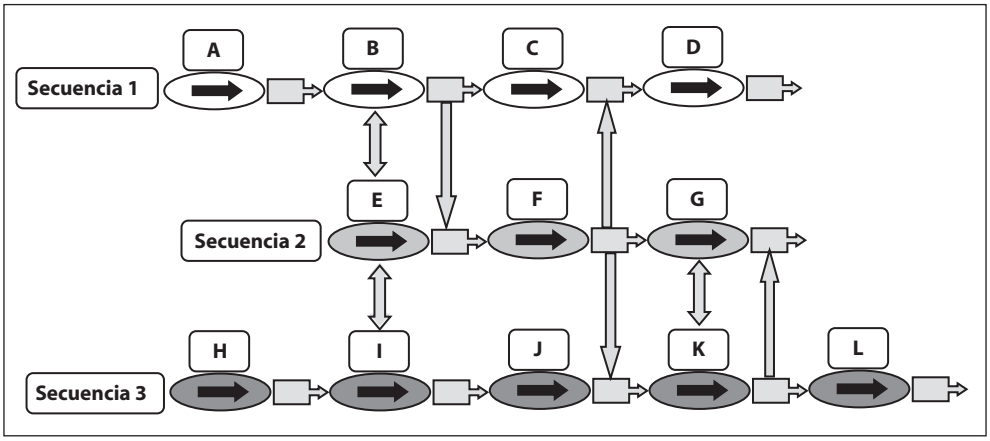
Gráfica 3.16
Estructura básica de una secuencia de proceso



Se recomienda explicar y presentar este modelo básico a los involucrados a partir de un ejemplo. Luego, la presentación gráfica del módulo sirve para construir las secuencias básicas del proceso. La doble flecha entre las secuencias significa que uno de estos procesos es concertado entre los involucrados en su contenido, calidad y plazo temporal. Esta concertación sirve para para acordar prestaciones, estándares técnicos y medidas de sincronización. La presentación gráfica indica las necesidades

de comunicación y coordinación entre los diferentes actores que además de sus prestaciones los actores deben asumir.

Gráfica 3.17
Secuencias sincronizadas



Paso 3. Representar el contenido de las secuencias de proceso. Antes de llegar a la optimización de procesos se necesita complementar las secuencias con una descripción breve del contenido. Esto puede realizarse en la siguiente tabla.

Gráfica 3.18
Presentación del contenido de órdenes de proceso

Actor	Generación de la prestación	Producto/Input	Receptor	Caracte-rísticas del proceso	Eventos críticos
A					
B					
N					

- Actor. Se recomienda comenzar con apenas una secuencia de proceso. Desde el punto de vista sistémico no importa a qué actor se menciona primero. En principio cada actor puede ser combinado con todos los demás.
- Generación de prestaciones. Características principales de la generación de prestaciones en la organización del actor. Ejemplo: administración de la plataforma de intercambio, prestación de servicios de investigación, venta de insumos químicos, servicios de asesoría.

- Producto/Input. Resultado de la generación de prestaciones por parte del actor.
- Receptor. Actor que convierte el producto en un input para su proceso de generación de prestaciones.
- Características del proceso. Las características se refieren a la interacción de los actores. Ejemplo: cooperación del instituto estatal de investigación con los socios y usuarios.
- Eventos críticos. Observaciones y evidencias. Por ejemplo: El tiempo previsto para la investigación es demasiado corto; los potenciales de la cooperación no se aprovechan; los resultados de la investigación no responden a las necesidades de los usuarios.

Paso 4. Discutir opciones de optimización. La tabla del paso 3 constituye la base de una discusión más profunda de los cuellos de botella de los procesos, por ejemplo, la falta de claridad a nivel de la división laboral entre los actores, los temas de calidad, el tiempo largo de procesamiento, los recursos insuficientes para la ejecución de las funciones.

Para descubrir potenciales de optimización resulta poco productivo preguntar por las razones de los déficits en los procesos (¿qué y quiénes nos obstaculizan?) ya que tiende a buscar a culpables y crea resentimientos y conflictos. Lo constructivo y recomendable es la pregunta por las alternativas. La siguiente lista de posibles optimizaciones de procesos sirve de guía. A fin de cuentas será el equipo de análisis que decidirá con base en las condiciones específicas cuál será la mejor opción.

Gráfica 3.19
Lista de oportunidades de optimización

Lista de opciones de optimización		
Hallazgos	**Opciones de optimización**	**Ejemplos**
Mucho esfuerzo, alto costo, bajo valor agregado, se ha perdido el sentido original del proceso.	**Suprimir procesos.** Suprimir los procesos o secuencias de procesos superfluos.	Identificar y omitir rutinas complicadas sin valor agregado, disolver los grupos de trabajo sin mandato.
Muchos involucrados e interfaces, congestión en las interfaces, altos costos de transacción, procesos tediosos, altos costos de coordinación, beneficiarios insatisfechos.	**Simplificar los procesos.** Reducir el número de interfaces y estandarizar la comunicación en las interfaces, hacer los procesos más fluidos uniendo tareas para que sean trabajadas conjuntamente por un equipo de actores.	Concentrar reuniones en un taller mensual, simplificación y estandarización de los formatos de informes y contratos, seguimiento uniforme de costos, sistema común de control y rendición de cuentas, diseño uniforme de los productos del conocimiento.

Procesos se ejecutan en paralelo, duplicación, costos altos con baja efectividad, muchos pequeños pasos secuenciales, tiempos muy largos.	**Juntar procesos.** Identificar aspectos comunes de los procesos y juntarlos en un solo proceso, formatos que facilitan la comunicación.	Procesamiento simultáneo de diferentes tareas, normas para las actividades administrativas, manejo común de servicios de apoyo, por ejemplo transporte, incluyendo el mantenimiento de los vehículos.
Caminos largos, alta división laboral y fragmentación de tareas, grandes distancias entre las secuencias, entre procesos de rendimiento y apoyo, esfuerzos de coordinación sin resultados.	**Optimización del orden de procesos.** Disposición espacial mejorada de los procesos de rendimiento y apoyo, creación de secuencias lineares en vez de paralelos para fines de aceleración de los mismos.	Reorganización del orden de proceso, por ejemplo, integrando la coordinación y el control de calidad. Incorporar los procesos de apoyo en los procesos productivos. Aumentar la responsabilidad de los involucrados y simplificar la coordinación.
Rutinas, servicios y procesos de apoyo que no contribuyen directamente al producto final y pueden ser elaborados mejor y a menor costo por actores externos especializados en la prestación de tales servicios.	**Tercerizar procesos.** Contratar procesos a actores externos, a fin de concentrarse en los procesos clave de rendimiento.	La tercerización (*outsourcing*) de tareas de mantenimiento de la infraestructura (*facility management*), transporte, compras; capacitación del personal en el tema de la contratación.
Control disfuncional por la concentración de funciones de coordinación y control, sobrecarga de la coordinación.	**Integrar el control al proceso.** Los actores involucrados desarrollan medidas adecuadas de coordinación y control de calidad, integradas en los procesos de rendimiento.	Creación de protocolos y estándares de calidad, organización de procesos integrales que incorporan la coordinación y el control de calidad.
Actores involucrados no entienden el sentido y fin de los procesos y sus productos que, en fin, genera una confusión permanente sobre los procesos y las prioridades.	**Vincular los procesos con la estrategia.** Crear y comunicar una orientación estratégica clara, visibilizar las contribuciones de los diversos actores, crear un lenguaje común sobre los procesos y productos.	Análisis de los procesos principales y su función con respecto a los objetivos estratégicos superiores, con clara distribución de tareas y competencias; capacitación del personal en métodos básicos e instrumentos comunes.
Procesos óptimos en ejecución y secuencias bien coordinados con un claro enfoque en los objetivos estratégicos del sistema de cooperación.	**Documentar los procesos como Buenas Prácticas.** Organizar la sistematización de la experiencia y el intercambio entre los actores.	Conformación de equipos para la optimización de procesos, dedicados al procesamiento e intercambio de las Buenas Prácticas.

Paso 5. Planificar y ejecutar las medidas de optimización de procesos. El resultado de la discusión sobre posibles soluciones es resumido en una pequeña acta. Se formulan unos pocos indicadores para cada una de las propuestas para medir el efecto de la optimización de procesos.

Gráfica 3.20
Medidas de optimización de procesos

Procesos			
Medidas de optimi-zación de procesos	**Indicador de impacto de la optimización de procesos (*)**	**Responsables del monitoreo de la optimización**	**Recursos requeridos para la optimización de procesos**
Medida 1			
Medida 2			
Medida N			
(*) En términos de tiempo necesario, costos, calidad de los productos, comunicación entre los involucrados, número de interfaces.			

Manejo de interfaces

Tema ¿De qué se trata?	Las líneas de contacto y relaciones de intercambio entre los actores involucradas y los procesos merecen una atención y cuidados especiales.
Preguntas clave ¿Cuáles son las pregun-tas centrales?	¿Qué líneas de contacto e interfaces tenemos que observar? ¿Qué relaciones de intercambio existen entre los involucrados? ¿Qué vulnerabilidades constatamos? ¿Qué posibles soluciones se presentan?
Beneficio ¿A qué sirve?	Optimización de relaciones de intercambio y mejor conocimiento del manejo de interfaces.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	Los pasos del procedimiento pueden también aplicarse uno por uno, por ejemplo, la matriz de las relaciones de intercambio. Es recomendable que los actores involucrados en una interfaz participen en la reflexión sobre cómo pueden mejorarla. Luego se pueden agrupar las diferentes propuestas y se complementarán. Cuando se trabaja con grupos más grandes (más de 16 personas) se recomienda buscar apoyo de un moderador externo.
Tiempo requeri-do y número de participantes	Los diferentes pasos pueden también ser discutidos en reuniones de coordinación normales. Si resultará necesario analizar con mayor detalle el tema de las interfaces, habría que organizar un taller de medio día. Normalmente se dividen los grupos grandes sobre las interfaces que se quieren trabajar.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar espe-cialmente en la aplicación?	La lista de verificación para el análisis de las vulnerabilidades debe ser distribuida a todos los involucrados. Se recomienda dibujar las matrices en las pizarras antes de iniciar el taller. El instrumento funciona como bisagra entre los procesos y la coordinación. Es decir que el manejo de interfaces puede implicar una optimización de un proceso o también un cambio de la coordinación del sistema de cooperación.

A. Enfoque

Las líneas de contacto entre las organizaciones que forman parte de un sistema de cooperación se llaman "interfaces". Son los lugares más sensibles de la topología de un sistema de cooperación, porque ahí se produce un proceso de intercambio e interacción entre dos o más actores. El ejemplo más ilustrativo es la entrega del comando de un barco que entra a un puerto. En base de un protocolo escrito, el capitán deja la responsabilidad al piloto que es conocedor de las condiciones específicas del puerto y sabe guiar el barco a su sitio. Pero el piloto necesita también conocer las características del barco y acomodarlas con las especificaciones del puerto. En las interfaces, la responsabilidad pasa de un actor a otro y los productos (intermedios) de un actor pasan a ser un recurso para el otro.

Básicamente, se trata de averiguar si las expectativas y demandas mutuas son adecuadas y aceptables. Las dificultades en estas interfaces solo en pequeña medida pueden ser mitigadas mediante protocolos, contratos, normas y controles. Se trata sobre todo de procesos comunicativos como la concertación de las expectativas mutuas, la comprensión de las dificultades del otro, la disposición mutua de reaccionar con flexibilidad y la clarificación periódica de los roles. Una interfaz produce costos de transacción. En cada interfaz se realiza un traspaso y ocasiona costos de comunicación, tiempos de espera, pérdidas de calidad y malentendidos.

En el diseño de las interfaces se trata sobre todo de buscar la forma adecuada para que los procesos fluyan. Esto significa que los costos de transacción en el sistema de cooperación deben ser observados de cerca. Los altos costos de transacción se deben fundamentalmente a tres factores:

- Círculo vicioso por falta de confianza entre los actores. El déficit de confianza significa que los actores tienen que asegurarse con protocolos, normas escritas, contratos y una planificación onerosa. La regulación detallada erosiona el potencial de auto-organización. Cada fallo sirve de evidencia para establecer más reglas. El exceso de reglas dirige la mirada sobre las violaciones de estas reglas. Esto a su vez afecta la confianza.
- El gran número de interfaces. Los sistemas de trabajo y de cooperación con fuerte división laboral y muchas secuencias dan lugar a un gran número de interfaces que aumentan los costos de transacción, debido a la necesidad que los acores deben comunicarse, concertarse, entenderse, sincronizarse y coordinarse.
- El manejo deficiente de interfaces. A menudo los actores se comportan de manera poco racional en las interfaces porque se dejan guiar por los supuestos que hacen sobre los demás actores y no logran observar lo que pasa realmente. A causa de esto no tienen claridad de las expectativas mutuas

y mantienen ideas contradictorias acerca de los plazos y la calidad; por lo tanto, se producen pérdidas por malentendidos y conflictos.

Las causas de los problemas de interfaz son a menudo una mezcla de diferentes tensiones y conflictos que se agudizan mutuamente. Deficiencias de organización como recursos limitados, plazos poco realistas o la falta de medios de comunicación se ven reforzados por los roles poco claros. Los actores recurren entonces a un llamado de reglas y coordinación fuerte. Este llamado es una trampa, porque obstaculiza la iniciativa propia de los involucrados de diseñar –sobre la base de su propia experiencia– el manejo adecuado y flexible de las interfaces.

El objetivo de la gestión de interfaces es empoderar a los actores directamente involucrados a actuar creativa y flexiblemente en la interfaz y así reducir los costos de transacción. Por lo tanto, es necesario saber en qué interfaces surgen costos de transacción particularmente altos y cómo se les pueden reducir. Los costos son esencialmente influenciados por dos condiciones básicas:

- Tiempo. Las interfaces pueden obstaculizar el flujo del proceso y causar procesos superfluos. 1) Nada o muy poco tiempo para la entrega del producto al otro actor. 2) Dificultades de comunicación debido a diferentes supuestos y expectativas no explícitas. No hay tiempo para resolver malentendidos. 3) Retraso de los procesos de cambio, por falta de claridad de fechas y plazos.
- Calidad. Las interfaces pueden causar pérdida de calidad. 1) Diferentes puntos de vista sobre la calidad entre los actores. 2) Entendimiento poco claro de los procesos de los demás. 3) Costos recurrentes en el procesamiento debido a la falta de calidad de las prestaciones recibidas.

Estos requisitos básicos de la gestión de interfaces –requisitos de tiempo y calidad– se resuelven fácilmente con acuerdos explícitos. Incluso si los actores se entienden bien, estos acuerdos son prácticos y reducen los costos de transacción en el sistema de cooperación. Además, el manejo de interfaces debe considerar los siguientes cuatro factores:

- Infraestructura de comunicación. Con el fin de transferir los productos y la responsabilidad entre las personas y organizaciones, es necesaria una infraestructura de comunicación, es decir: los actores deben ser capaces de comunicarse. Los medios técnicos incluyen el internet, video-conferencias, reuniones regulares durante el proceso de traspaso, protocolos de entrega.
- Disponibilidad de los actores involucrados. La mejor infraestructura de comunicación es inútil si los actores no están disponibles debido a que están ocupados con otras cosas. La disponibilidad de los actores es por lo tanto un requisito indispensable.

- Lenguaje común. Para que los actores involucrados se puedan comunicar eficientemente en las interfaces, deben hablar el mismo idioma y entender lo mismo de los conceptos utilizados. Es decir, debe estar claro de lo que se habla y cómo se debe entender. Una orientación estratégica común, por ejemplo en base de un plan de negocio y el Balanced Score Card, o el entendimiento compartido de métodos y técnicas crean condiciones favorables para la mejor gestión de la interfaz.
- Supuesto de las capacidades del otro. En la interfaz un actor transfiere la responsabilidad para un producto o proceso a otro actor. Con el fin de hacerlo con la conciencia tranquila, ambos actores tienen que confiar en las capacidades, competencias y buenas intenciones del otro actor. Si no existe este supuesto de competencia mutua, el traspaso queda marcado por dudas, sospechas y hasta resentimientos; inevitablemente se genera un clima de conflictos y, por lo tanto, un aumento de los costos de transacción.

B. Procedimiento

Paso 1. Análisis de tarea: ver más allá de la propia nariz. Cuando se trata de intervenciones que pretenden mejorar la eficiencia de los sistemas de cooperación, hay que guiarse por el principio de no destruir lo que vale conservar y no descuidar lo que está a punto de desplegarse. Como procedimiento probado se recomienda realizar un llamado "análisis de tarea". Este análisis permite saber más sobre la interacción de los actores a lo largo de un proceso. En fin, el análisis de tarea ofrece dos posibles conclusiones: 1) trabajamos con los actores correctos y en las interfaces entre ellos para optimizarlas y 2) tenemos que integrar a otros, nuevos actores al sistema de cooperación para resolver el problema del manejo de las interfaces. Los pasos son:

1. Clasificación de funciones

a) ¿De qué tarea se trata?

b) ¿Cómo puede ser delimitada de las demás tareas?

c) ¿Cómo se la puede subdividir en subtareas parciales?

d) ¿Qué procesos se requieren en la práctica para poder asumir la tarea?

2. Crítica a las tareas

a) ¿Cómo se manejó la tarea hasta ahora y por cuáles organizaciones, instituciones o grupos y con qué resultado?

b) ¿Las subtareas parciales, procesos de rendimiento y de apoyo ya forman parte de las prestaciones actuales?

c) ¿Existe la posibilidad de cambiar o mejorar la ejecución de la tarea en las condiciones institucionales actuales? (marco político-institucional, acceso a derechos y servicios, políticas sectoriales, asignaciones presupuestarias, competencias de las organizaciones involucradas para cumplir con la tarea)

3. División laboral

a) ¿Cuáles son las condiciones institucionales (jurídicas, políticas, económicas) que determinan el marco de acción de las diferentes organizaciones involucradas para que puedan asumir tareas parciales?

b) ¿Qué organizaciones ya existen y pueden asumir tareas parciales, o se están creando en los diferentes niveles de la sociedad y podrán asumir estas tareas a futuro, o tienen que ser construidas para poder asumir las tareas que no pueden ser asumidas por ninguna de las organizaciones existentes?

c) ¿Cómo y de qué manera se podrá interconectar a estas organizaciones de una manera institucional estable para que la tarea global pueda ser realizada en forma rentable y sostenible?

Paso 2. Análisis de interacción e interfaces. Los sistemas de cooperación creados para resolver tareas complejas –por ejemplo la gestión de riego a gran escala o la construcción de una línea de producción automotriz automatizada– se caracterizan por un flujo ampliamente ramificado de bienes, servicios y conocimiento, más o menos sincronizado. También las políticas, reglamentos y leyes son prestaciones generadas por un sistema de cooperación, conformado por actores estatales, de la sociedad civil y del sector empresarial que desarrollan y negocian diferentes posibles soluciones. Para poder optimizar las interfaces, se recomienda limitarse a un área parcial del sistema de cooperación o a una secuencia de procesos.

Mientras más compleja sea la tarea, más difícil será mostrar los flujos de prestaciones en forma transparente. Para iniciar, es suficiente escoger los tipos de prestación esenciales, generados por una organización para otra. Si se lo presenta en forma de matriz, se pueden describir las principales interacciones entre estas organizaciones, es decir, describir lo que sucede en las interfaces. Se puede usar la misma matriz para clarificar y armonizar las expectativas mutuas y acordar los roles de los actores interactuando. La matriz muestra el ejemplo de los actores involucrados en un proyecto de cooperación sobre la gestión de riego tecnificado.

Gráfica 3.21
Matriz del análisis de interacción

Actores	Usuarios del agua (familias)	Asociación de usuarios del agua	Administra-ción de riego	Empresas constructoras	Prestador de asesoría técnica
Usuarios del agua (familias)		RI-2			
Asociación de usuarios del agua	RI-1				
Administración de riego					
Empresas constructoras					
Prestador de asesoría técnica					

Explicaciones:
RI = relación de interacción
Ejemplo: RI-1 corresponde a las prestaciones de la asociación de usuarios del agua para los usuarios del agua, por ejemplo la vigilancia de los canales y la organización del mantenimiento colectivo. RI-2 corresponde a las prestaciones generadas por los usuarios del agua para la asociación de usuarios del agua, por ejemplo la participación en la toma de decisiones sobre la repartición del agua y las tarifas.

Paso 3. Identificación de debilidades. ¿Cómo se armonizan las interfaces? Una vez identificadas las interfaces, se trata de filtrar aquellas donde se esperan vulnerabilidades. La siguiente lista facilita la identificación de problemas y debilidades en cuatro dimensiones.

Gráfica 3.22
Lista de vulnerabilidades

Lista de vulnerabilidades	
Dimensiones	**Preguntas guías**
Infraestructura	¿Existe una posibilidad técnica de mejorar el flujo de comunicación? (evaluación conjunta, uso del internet, encuentros F2F, entre otros) ¿Las personas y unidades involucradas saben cómo deben usar los medios de comunicación? Existen formas acordadas para el encuentro y la coordinación como, por ejemplo, reuniones periódicas o protocolos de coordinación
Disponibilidad de las personas o unidades organizacionales involucradas	¿La interfaz ha sido atendida oportunamente por las personas con conocimiento técnico? ¿Las personas responsables están disponibles y accesibles? ¿Con qué frecuencia cambian las personas de contacto en las interfaces?
Lenguaje común	¿Las personas responsables de la coordinación hablan un lenguaje entendible? ¿Tienen una clara comprensión de los procesos y los conceptos aplicados?
Supuesto de las capacidades del otro y confianza	¿Hay diferencias jerárquicas o de otro tipo que dificultan la cooperación equitativa en las interfaces? ¿Existe entre los actores involucrados un supuesto positivo de las capacidades del otro? ¿Los involucrados invierten tiempo en la clarificación de roles y estándares de calidad?

Con base a las posibles vulnerabilidades se discuten propuestas de solución y se determinan las personas responsables, entre ellas las involucradas del interfaz, que puedan contribuir en la mejor gestión de interfaces.

Conducir con proyectos de cambio

Tema ¿De qué se trata?	Coordinación del sistema de cooperación con base a proyectos de cambio formulados y ejecutados por los miembros del sistema de cooperación.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Dónde existe una necesidad de cambio en el sistema de cooperación? ¿Cómo estructuramos y conducimos los procesos de cambio con proyectos de cambio?
Beneficio ¿A qué sirve?	Este abordaje dirige la atención hacia la innovación y el desarrollo de la red propia. Sirve para optimizar la conducción con una metodología compartida que genera enfoque y motivación de trabajar los cambios acordados.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	El instrumento exige una buena preparación en un pequeño grupo de tarea. La conducción con proyectos de cambio debe ser entrenado. Con base en un diagnóstico sencillo y rápido, los involucrados identifican un pequeño número de proyectos de cambio, por ejemplo en el marco de un taller de un día. Se recomienda recurrir a un moderador experimentado en temas de gestión de cambio para que la preparación y aplicación se hagan con la claridad necesaria.
Tiempo requerido y número de participantes	Al inicio, la metodología requiere varios días de trabajo para la preparación de un taller inicial. Una vez que los involucrados tengan cierta experiencia, el procedimiento se incorpora rápidamente: El sistema de cooperación se dirige con base a proyectos de cambio. Para explicar los conceptos, se recomienda iniciar el proceso con un grupo de hasta 20 personas. Este grupo inicial y multiplicador puede ser subdividido para trabajar concentradamente en un solo proyecto de cambio.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	Se recomienda comenzar con un número reducido de hasta tres proyectos de cambio. El método es exigente y, en su fase inicial, suele requerir un coaching de los grupos de tarea responsables para un proyecto de cambio.

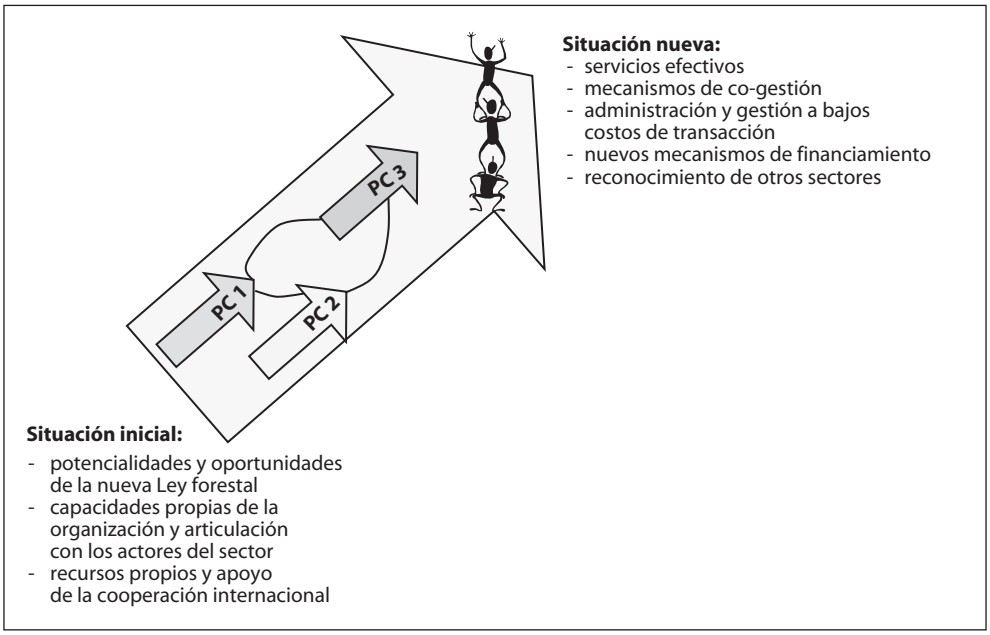
A. Enfoque

Conducir con proyectos de cambio significa que los impulsos de coordinación en el sistema de cooperación sean entendidos como "proyectos de cambio". Tal como se destacó anteriormente, a diferencia de la gerencia en sistemas jerárquicos de organizaciones cerradas, la conducción en un sistema de cooperación se genera sobre todo en forma de la auto-organización, como concertación continua entre los actores mismos. Los sistemas de cooperación aprenden y cambian constantemente su base de valores y conocimientos, y luego usan esta base para redefinir sus procesos. En vista que son los actores mismos que negocian y definen nuevas reglas, normas,

estructuras, productos y procesos, no existe una vía única y correcta que podría ser copiada de un manual. Se hace el camino al andar. Los propios involucrados conducen el proceso de cambio. El cambio se produce en el sistema de cooperación, si los involucrados reinterpretan el entorno, descubren nuevos potenciales, ganan nuevas experiencias que les llevan a pensar en cosas nuevas. Por tanto, un proyecto de cambio es el vehículo que permite explorar terrenos nuevos y crear situaciones nuevas donde los involucrados pueden ganar experiencias. Sin embargo, por motivos de eficiencia, cuando el sistema de cooperación se enfrenta a nuevos desafíos, por ejemplo: la creación de nuevos procesos de producción e interacción, lo más obvio es que el ente coordinador conduzca estos cambios con proyectos de cambio. La ventaja está en que la atención se dirige hacia la innovación y el futuro desarrollo del sistema de cooperación, es decir, hacia la búsqueda común de la mejor forma de generación de valor agregado.

Técnicamente, lo primero consta en la subdivisión de un proceso de cambio grande y de larga duración en pequeños Proyectos de Cambio (PC). Esta estructuración facilita la participación de los actores en la conducción del cambio y permite también una adaptación oportuna a los resultados no previsibles del proceso de cambio.

Gráfica 3.23
Procesos de cambio (o de transformación) y proyectos de cambio



De esta manera, se desagrega un proceso de cambio de mayor alcance y tiempo (por ejemplo, la construcción de un municipio capaz de prestar servicios efectivos) en paquetes de menor magnitud y de menor tiempo. Así, se mejoran las condiciones para manejar la complejidad y conducir el cambio, advertir riesgos, aprender de los síntomas de resistencia al cambio y ajustar los PC con oportunidad.

Por lo general, al inicio de un proceso de transformación, se formulan entre dos y cuatro PC. Los demás PC necesarios para lograr toda la transformación surgen en el camino y se formularán recién a partir de lo aprendido con la primera generación de proyectos de cambio. Los beneficios que trae tal abordaje se reflejan mayormente en cuatro condicionantes del cambio: 1) el realismo: la propuesta del cambio deseado en el horizonte de un medio o máximo un año se vuelve más factible que una proyección a largo plazo; 2) la motivación: los resultados a la vista y los avances palpables tienen un efecto motivador en los actores involucrados; 3) la gestión: la conducción de los procesos de cambio se vuelven más fácil, ya que cualquier cambio socio-técnico implica imprevistos y sorpresas; 4) la flexibilidad: cuando dividimos los grandes procesos de cambio de mediano plazo en pequeños paquetes o proyectos, es posible manejar los imprevistos con flexibilidad, superar obstáculos inicialmente no visibles, y trabajar con –y no en contra de– las resistencias al cambio.

Bajo este enfoque los PC se ajustan mejor al contexto concreto. Aunque sean de corta duración, pueden ser unos más complejos que otros. Por ello, se debe evaluar la pertinencia de implementar varios a la vez. En el camino de la implementación, los actores involucrados encuentran oportunidades para nuevos PC. Por tanto, el primer portafolio de PC sirve también para explorar las posibilidades para nuevos PC.

Cada PC es manejado por un grupo de tarea nombrado para este fin que lo coordina y concluye en un plazo de tiempo determinado. El coordinador de tal grupo de tarea debe ser una persona de una de las organizaciones involucradas. En el caso de un PC que tiene que ver con la gestión transparente del municipio, el coordinador puede ser un funcionario del municipio o un miembro de una organización de la sociedad civil interesada en el tema. El perfil de los demás integrantes de grupo de tarea depende del tema del PC. Los PC de un sistema de cooperación pueden ser descritos de la siguiente manera:

- Tienen una duración limitada de máximo un año
- Cada PC está orientado hacia resultados específicos y visibles
- Un PC puede ser adaptado oportunamente o suspendido en caso de que no funcione
- La coordinación de un PC es asumido por un grupo de tarea compuesto por representantes de diferentes organizaciones de la red
- El grupo de tarea se constituye y organiza por sí mismo su trabajo y, si fuera necesario, busca las capacidades requeridas en el sistema de cooperación

- El sistema de cooperación adjudica los recursos necesarios al grupo de tarea
- Los coordinadores de los grupos de tarea de los diferentes PC conforman un grupo núcleo que informa regularmente sobre los avances de los PC. Este grupo se reúne periódicamente y asume las siguientes funciones: 1) concertación y coordinación entre los diferentes PC; 2) información sobre el avance y los resultados de los PC; 3) evaluación de las experiencias logradas con los diferentes PC y 4) identificación de nuevos PC

Los procesos de cambio mal concebidos que carecen de una buena planificación se convierten en obstáculo de un sistema de cooperación o inclusive lo llevan al fracaso. No solo cambian procesos y reglas, muchas veces se tocan también modelos mentales, patrones de comunicación y relaciones de poder. Por esta razón se recomienda proceder con cautela y creatividad cuando se concibe un proceso de cambio. Debido a las características especiales de los procesos de cambio hay que prestar especial atención a algunos aspectos.

- Los involucrados deben conocer los PC y entender el propósito de la transformación global. Las redes son sistemas vivos. Los miembros no son parte de una máquina que funciona a manera de una cadena causal. Participan con sus aspiraciones e intereses en el proceso de cambio y generan un clima a favor o en contra de los cambios planteados. Los involucrados deben ser bien informados sobre el proceso de cambio y tener la oportunidad de opinar sobre diferentes opciones. Si se obstaculizan estas consultas, se provocará resistencias masivas.
- Procedimiento flexible. Los procesos de cambio no se desarrollan en forma lineal y por ello no deberían ser condicionados desde un inicio. Una planificación demasiado detallada no tiene mucho sentido. Es suficiente dividir un proceso de cambio en pequeños PC que se adaptarán oportunamente y conforme a los avances.
- Definir objetivos alcanzables y visibles. Los objetivos realistas y el progreso hecho visible son motivadores para todos los involucrados.
- Proporcionar los recursos requeridos. La innovación no es gratis, los PC no pueden ser realizados de paso, requieren de tiempo y generan costos. Para que se pueda disponer de los recursos personales y financieros, cada PC tiene su propio presupuesto.

No existe un único camino hacia al cambio del sistema de cooperación. No hay recetas. La réplica mecánica de teorías no sirve para el cambio de sistemas vivos compuestos de actores con diferentes necesidades e intereses. Sin embargo, validando la amplia experiencia en diferentes contextos podemos percibir unos hitos que

nos pueden guiar en los procesos de cambio, reduciendo la complejidad a favor de la comunicación.

- Elaborar un bosquejo de una visión y comunicarlo en forma entendible. Basado en la apreciación de los potenciales y obstáculos, por ejemplo, con el abordaje SWOT,[45] los actores involucrados negocian y conciertan una orientación común. Definen el destino del viaje y bosquejan un cuadro concreto y positivo del futuro que libere energías y tiene un efecto motivador para los actores involucrados. En lugar de lamentar deficiencias y problemas, refuerzan el sentido para las potencialidades. Para que la visión sea compartida, debe ser entendible, gráfica, y comunicada en pocas frases contundentes.
- Construcción de un modelo ilustrativo del sistema de cooperación. Con técnicas creativas (dibujos, fotos, narrativas), los involucrados crean una imagen del futuro sistema de cooperación correspondiente a sus ideas. Con ello interpretan implícitamente las expectativas de los cambios.
- Diagnóstico del estado de partida. Los actores desarrollan un modelo del estado actual que corresponde con la experiencia, es decir: a la medida, tal como los actores mismos están percibiendo el sistema de cooperación. Caracterizan tanto los productos y los procesos internos como las relaciones de cooperación con otros actores externos.
- Teorías de cambio. En el cambio planteado se reflejan las diferentes teorías de cambio de los actores. Resulta útil y necesario visualizar estas teorías subjetivas: ¿qué son las características principales de la situación actual?, ¿qué es la situación deseada (la visión)?, ¿qué recursos (experiencias, conocimiento, capacidades, relaciones sociales, etc.) tenemos para llegar a la situación deseada?, ¿qué son los obstáculos que vamos a encontrar en el camino?
- Definir los objetivos de cambio. Los objetivos de cambio deben tomar en cuenta el principio de la intervención mínima, para que no se paralice la iniciativa propia de los actores. Los objetivos deben ser formulados de acuerdo a las cuatro opciones básicas (cfr. *infra*) y respetar la secuencia de oro del desarrollo organizacional: mandato/misión-objetivos-servicios/productos (para lograr los objetivos plantados)-procesos clave que generan valor agregado-cooperación con actores externos del sistema de cooperación-recursos (en términos de capacidades, habilidades, tecnología, conocimientos)-división laboral y estructura-comunicación y coordinación.

45 Es una ventana sencilla de cuatro campos: Vista al pasado: *strength* (fortalezas), *weaknesses* (debilidades); Vista al futuro: *opportunities* (oportunidades), *threads* (obstáculos).

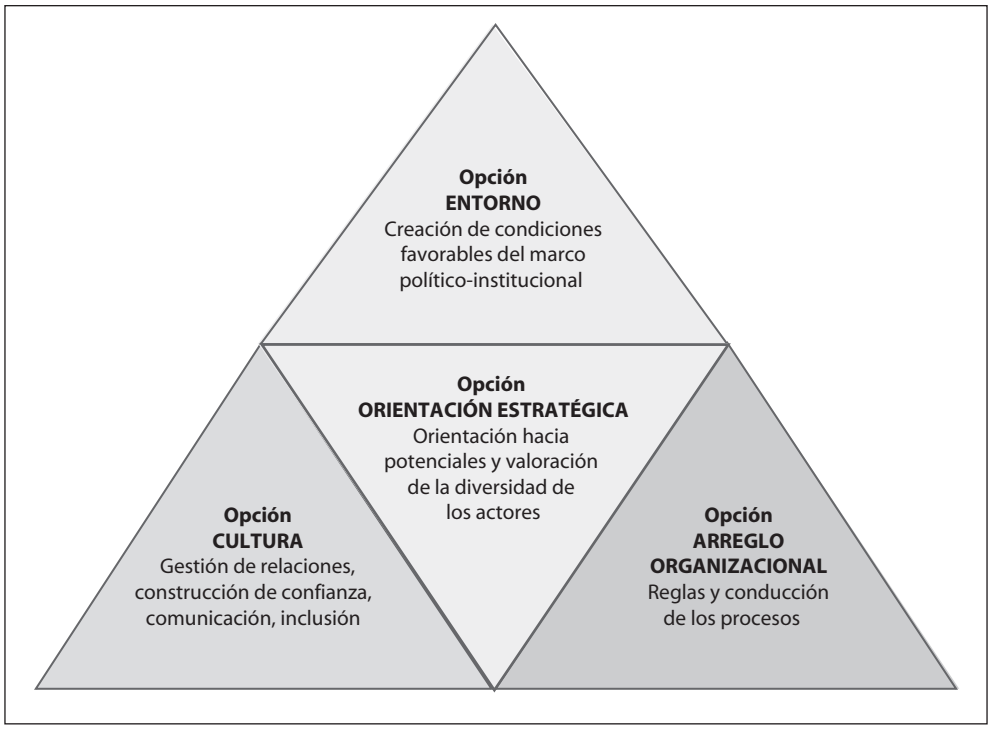
- Elaborar los PC. Trabajar con un PC significa desagregar el gran cambio en componentes de menor magnitud y de menor tiempo, con lo cual se incrementan las posibilidades de conducir el proceso y de advertir riesgos e implementar correctivos con oportunidad. Los involucrados definen los PC que se pueden realizar y terminar dentro de un año. La definición de un PC es parte de una estrategia para generar cambios sostenibles en el marco de un proceso de cambio de mayor alcance. Los PC abren caminos y generan un ejemplo demostrativo y desencadenador para el cambio.
- Adaptar las intervenciones y aprender de la resistencia. El grupo de tarea registra los avances, observando lo que realmente sucede, evalúa en forma permanente las experiencias y afina y adapta oportunamente los PC. Se toman en cuenta las diferentes formas de resistencia para aprender sobre el futuro camino del PC.

Los PC son planificados, concebidos, sufridos y controlados por los actores mismos. Al pasar de un estado del sistema al siguiente surgen turbulencias, se genera confusión, cambian las relaciones de poder. Por ello, los procesos de cambio siempre tienen una carga emocional. Los cambios causan irritación y a veces inseguridad. Desprenden los mundos paralelos de competencias, resentimientos e intrigas. Por ello es prioritario evitar confusiones y realizar una coordinación transparente de los PC.

El procedimiento iterativo y abierto con los PC funciona bien en el marco del entendimiento sistémico de las redes. Da prioridad a las interacciones entre los mismos actores y permite valorar diferentes perspectivas. Cuando se discuten los PC, se suelen negociar cuatro temas cardinales que presentan las opciones básicas para la selección de los proyectos de cambio:

- Incidencia en el marco político-institucional. La interpretación del entorno en el sentido del marco institucional con el propósito de generar condiciones favorables para el desarrollo del sistema de cooperación.
- Orientación estratégica. La orientación del sistema de cooperación hacia los potenciales, la valorización y el aprovechamiento de las competencias y de la diversidad de los actores.
- Cultura del sistema de cooperación. La gestión de relaciones y los patrones de comunicación manejados por los actores, la cultura de negociación y la confianza mutua, los modelos mentales y las narrativas, el grado de inclusión, compromiso y obligación asumido por los actores.
- Arreglo organizacional. Los beneficios del sistema de cooperación como tal, la capacidad de cooperación de los diferentes actores, el acuerdo sobre las reglas y la coordinación del sistema de cooperación.

Gráfica 3.24
Opciones básicas para los proyectos de cambio



B. Procedimiento

El siguiente procedimiento se ha probado con buenos resultados en diferentes contextos. Apoya el diseño de procesos de cambio al dividirlos en PC manejables a implementarse por un grupo de tarea.

Paso 1. Diagnóstico con diversidad de perspectivas. El diagnóstico sirve para identificar y visualizar las diferentes percepciones de las posibles necesidades de cambio en el sistema de cooperación. No existe una sola respuesta a la pregunta: ¿qué se necesita cambiar? Obviamente, muchos de los instrumentos aquí presentados pueden ser útiles para el diagnóstico de un sistema de cooperación, por ejemplo, el instrumento "Mapa estratégico PIANO" (cfr. *supra*). Adicionalmente, la siguiente lista presenta algunas características importantes de un sistema exitoso de cooperación. Evidentemente, la lista puede ser ampliada. El valor informativo del instrumento de diagnóstico aumenta cuando es aplicado en forma separada por diferentes actores y se comparan los resultados.

Gráfica 3.25
Características de una cooperación exitosa

Características de una cooperación exitosa en el sistema de cooperación	Opinión		
	correcto	parcialmente correcto	falso
1. Lectura del entorno			
1.1 Los actores miembros del sistema de cooperación mantienen un intercambio regular sobre el entorno.			
1.2 Los actores participan activamente en la discusión sobre el marco político-institucional.			
1.3 Los actores definen conjuntamente los límites del sistema de cooperación.			
2. Orientación estratégica			
2.1 El sistema de cooperación está orientado hacia los potenciales y oportunidades.			
2.2 El sistema de cooperación tiene un enfoque temático claro y una meta común compartida.			
2.3 La orientación estratégica se compara con los resultados alcanzados y se discute regularmente.			
3. Cultura			
3.1 Los actores respetan y valoran la diversidad de percepciones e intereses.			
3.2 Los actores se informan mutuamente sin que se les solicite y acuden a encuentros e intercambios.			
3.3 Los actores gestionan y solucionan tensiones y conflictos en forma oportuna y transparente.			
4. Arreglo organizacional			
4.1 La participación en el sistema de cooperación ofrece beneficios a los actores.			
4.2 Los actores se necesitan mutuamente, nadie puede lograr por sí solo lo que se puede lograr en conjunto.			
4.3 El sistema de cooperación aprovecha las competencias y recursos existentes de los actores.			
4.4 Los actores velan por el acceso equitativo a la información de todos los miembros.			
4.5 El sistema de cooperación cuenta con un mínimo de reglas útiles acordadas.			
4.6 Los actores revisan regularmente los avances y sacan conclusiones al respecto.			

Paso 2. Formular objetivos. La comparación y discusión de los resultados del diagnóstico pueden ser complementadas por diferentes ideas y visualizaciones creativas sobre el futuro del sistema de cooperación. Para dividir los procesos de cambio en PC manejables, se formulan los objetivos de cambio de acuerdo a las cuatro opciones básicas y se anotan en la siguiente matriz. Lo que debe ser cambiado a corto plazo corresponde al primer grupo de proyecto de cambio.

Gráfica 3.26
Objetivos de cambio

Horizonte temporal del cambio	Opciones básicas			
	Entorno	Orientación estratégica	Cultura	Arreglo organizacional
¿Qué queremos cambiar a "mediano plazo"?				
¿Qué queremos cambiar a "corto plazo" con respecto a los objetivos de cambio a mediano plazo (en 12 meses)				

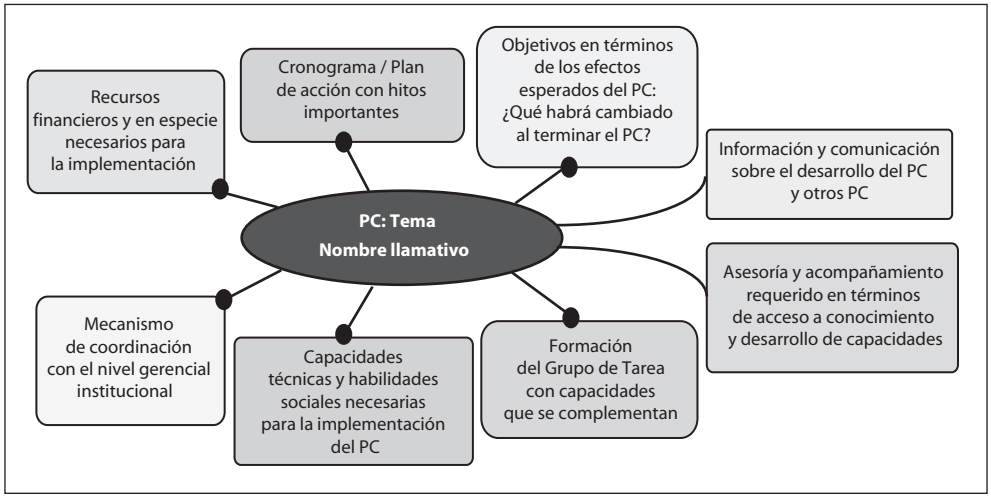
Paso 3. Preparar pequeños paquetes de cambio. Tal como se mencionó anteriormente, los procesos de cambio de mediano plazo (o las transformaciones de fondo) son divididos en pequeños paquetes o proyectos para que el proceso de cambio pueda realizarse con flexibilidad. Cada PC es manejado por un grupo de tarea nombrado para este fin y concluido en un tiempo definido. Las principales características de tales PC son:

- Ejecutable a corto plazo. Dimensionado para que en un plazo hasta doce meses genere resultados y un cambio; sin embargo, debe ser formulado con una visión a largo plazo (no perder de vista la gran flecha).
- Efectos concretos y tangibles. En el menor tiempo debe generar soluciones identificables con resultados demostrativos que tienen un efecto desencadenador y motivador.
- Diseñado e implementado por un grupo de tarea. Con base a una decisión conjunta sobre el portafolio de los PC, la ejecución de cada PC está en las manos de un grupo de tarea. Este grupo establece un plan sencillo con tres hasta cuatro hitos (resultados intermedios) y asegura el monitoreo continuo de los avances. Un plan detallado de los PC es inútil porque impide la flexibilidad necesaria para la implementación.

- Ejecutado en base a un perfil. El perfil define el tema, los resultados esperados, los actores participantes (grupo de tarea), los recursos necesarios y los principales hitos de avance para el monitoreo.
- Aprendizaje. Los coordinadores de los diferentes PC integran un grupo núcleo de coordinación. Este grupo se reúne periódicamente para intercambiar los avances y las experiencias.

¿Con qué PC iniciar? Los primeros PC seleccionados (2 a 4) tienen una característica especial con efectos motivadores y demostrativos. Por ello, es importante seleccionar los PC con alta probabilidad de factibilidad y éxito, y de bajos riesgos de fracaso. Al mismo tiempo se deben enfocar en los temas estratégicamente más importantes y urgentes. El perfil de un proyecto de cambio consta de los siguientes elementos:

Gráfica 3.27
Elementos de un proyecto de cambio



Capítulo cuatro
Factor de éxito "Aprendizaje"

La mayoría de problemas surge durante su solución.
Leonardo da Vinci

Fundamentos: desarrollar la capacidad de aprendizaje sistémico

Los sistemas de cooperación como lugares de aprendizaje

Los sistemas de cooperación construidos sobre relaciones horizontales son lugares privilegiados para el aprendizaje.[46] La capacidad de aprendizaje y auto-reflexión, basada en la semiótica del idioma, le ha proporcionado al ser humano una ventaja enorme en la evolución. Es una constante antropológica fundamental que facilita los procesos de concertación y coordinación de grupos y ofrece el desarrollo de diferentes alternativas de acción. El aprendizaje abre el sistema de cooperación a la innovación y lo hace competitivo frente a otros sistemas. En la interacción entre los involucrados se desarrolla un proceso de aprendizaje continuo (y "desaprendizaje" cuando se trata de superar rutinas). Un sistema de cooperación organiza el aprendizaje y puede convertir la capacidad de aprendizaje en el objeto mismo del aprendizaje (ver Baecker, 2003: 187).

La capacidad de aprendizaje es el requisito fundamental y necesario para que las redes puedan adaptarse al entorno cambiante. Segundo, pone la base para que los actores puedan actuar conjuntamente conforme a los fines y eventualmente cambiarlos de acuerdo a sus intereses. Además, es una competencia clave para poder reflexionar sobre sí mismo y la auto-organización en un sistema de cooperación. El aprendizaje implícito acompaña todas las interacciones en un sistema de cooperación. Cada interacción contiene una pequeña irritación que consiste en que el otro tiene una visión diferente de las cosas, es un extraño. Este estímulo es el propulsor del aprendizaje: la observación de la visión diferente a la propia desencadena un impulso de cuestionamiento que se convierte en punto de partida del aprendizaje.

Debido a su carácter horizontal relativamente libre de jerarquías y el gran número de interacciones entre los actores, los sistemas de cooperación crean condiciones ideales para diferentes formas de aprendizaje. Podemos mencionar la solución

46 Estas y las siguientes reflexiones surgieron sobre todo en los intercambios con Rolf Sülzer, Gerd Juntermanns y Thomas Schwedersky sobre el aprendizaje y el monitoreo de procesos.

de problemas cercanos a la práctica y el aprendizaje adaptivo en el intercambio de experiencias, al igual que el aprendizaje interdisciplinario e investigativo.

La conducción del sistema de cooperación puede fomentar, obstaculizar o hasta bloquear el aprendizaje. Como acción intencional y explícita el aprendizaje contribuye a la adquisición de conocimientos, capacidades y habilidades. Aparte de estas competencias, el aprendizaje crea dentro del sistema de cooperación un sentido de pertenencia y comunidad. Se genera un lenguaje común sobre el propósito, los procesos y métodos. En esta cultura emergen y florecen ideas nuevas, métodos creativos, reflexiones críticas que en su conjunto llevan a la innovación.

Desarrollo de la capacidad de aprendizaje

El aprendizaje en el sistema de cooperación es continuo, aunque sea únicamente por la leve irritación de que el otro es, de hecho, diferente. Aparte y más allá de este aprendizaje implícito, el aprendizaje es de gran relevancia en dos sentidos. En primer lugar, como aprendizaje planificado y organizado, por ejemplo, en forma de consultas y evaluaciones entre colegas (*peer reviews*) y el planteamiento de tareas orientadas hacia el aprendizaje. Esta capacidad de aprendizaje se refiere a cuatro dimensiones del desarrollo de competencias y se concentra en cada caso en el aprendizaje de competencias clave:

- Aprendizaje individual. Las personas adquieren nuevas capacidades y habilidades, modifican sus actitudes y comportamientos, averiguan nuevas opciones de acción.
- Aprendizaje organizacional. Organizaciones individuales evalúan sus experiencias en forma sistemática, analizan los retos futuros, modifican sus procesos de dirección y producción, descubren posibilidades de cooperación externa, adaptan sus estructuras, desarrollan nuevos patrones de comunicación y cooperación.
- Aprendizaje en redes. Sistemas de cooperación supra-organizacionales evalúan sus experiencias, analizan los desafíos futuros, adaptan su orientación estratégica, modifican sus procesos de cooperación y coordinación, acuerdan nuevas estructuras de conducción, desarrollan nuevos patrones de comunicación, aprendizaje y coproducción.
- Aprendizaje en redes políticas. Organizaciones y sistemas de cooperación analizan las condiciones legales e institucionales que determinan sus acciones, desarrollan y negocian propuestas de mejora de estas condiciones con otros actores interesados.

La capacidad de aprendizaje en una de estas cuatro dimensiones enriquece también a las otras dimensiones. Dicho de otra manera: las cuatro dimensiones es-

tán mutuamente interrelacionadas. Por ejemplo, el aprendizaje individual solo puede darse si se crea un entorno organizacional en el cual lo aprendido puede también ser aplicado.

Un concepto de aprendizaje evolutivo: variación, selección y estabilización

Existen varios modelos descriptivos del proceso de aprendizaje, ejemplos son el método de cuestionamientos y aprendizaje de Aristóteles, el concepto de Jean Piaget desarrollado con base del aprendizaje de niños, el modelo de las tres fases del cambio y aprendizaje organizacional de Kurt Lewin, el concepto de transformación U de Otto Scharmer y también las observaciones sobre procesos del aprendizaje colectivo de Albert O. Hirschman. Todos estos abordajes se basan en el concepto evolutivo de Gregory Bateson (1981: 362ss., 582ss.).

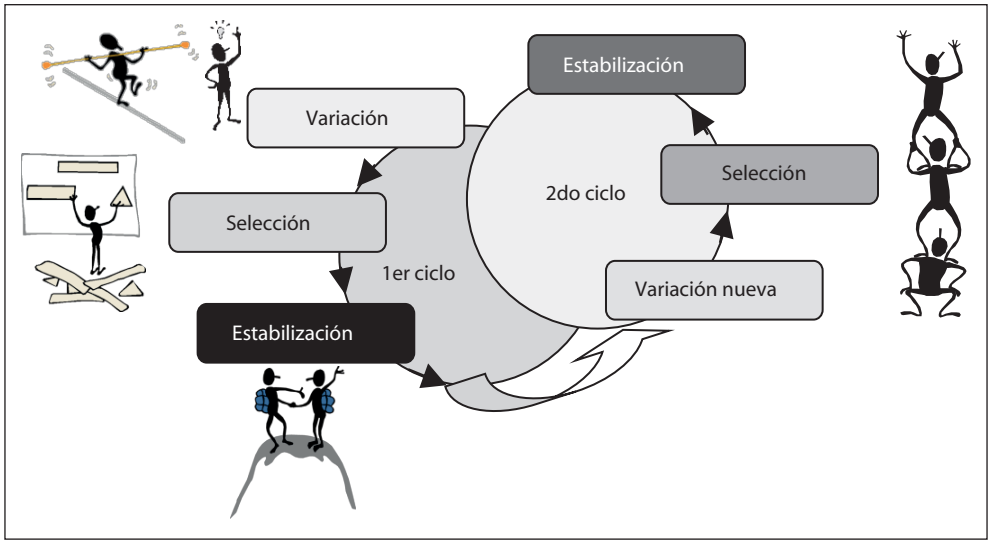
El aprendizaje se da automáticamente en cada momento y lugar como proceso social comunicativo y es marcado por un entorno más o menos favorable al aprendizaje. Se promueve en la niñez por los incentivos y la curiosidad, la imitación y el comportamiento explorador, y se amplía más tarde a través del desarrollo de competencias en la escuela hasta que se adquiera la capacidad de formular objetivos e hipótesis y resolver problemas. Aunque el aprendizaje se basa en la recepción y el procesamiento de información, llega mucho más lejos hasta desarrollar nuevas formas.

El aprendizaje en el marco de sistemas de cooperación puede ser entendido si recurrimos a tres mecanismos básicos de la teoría evolutiva de Bateson. La pregunta central se refiere a cómo un sistema social estable se vuelve líquido, se mueve y vuelve a estabilizarse. No son los sistemas los que aprenden en este proceso, sino sus miembros, los que conforman el sistema. En este contexto, el aprendizaje es entendido como un cambio basado en la observación de diferencias. Pueden ser diferencias en el entorno o también en el comportamiento propio. Desde esta visión sistémica y evolutiva, el aprendizaje se da en tres procesos consecutivos: 1) descubrimiento de una variación: ¡lo que pensamos y hacemos puede también ser pensado y hecho de otra manera!, 2) selección de una solución: ¡mejor hagámoslo de esta manera!, y 3) integración de la solución: ¡a futuro y como regla general lo haremos así! Con la integración el ciclo se repite, llegando de nuevo al descubrimiento de una variación.

1. Variación. Las variaciones surgen cuando descubrimos nuevas diferencias y nuevas interrelaciones. La diferenciación se desencadena mediante irritaciones de todo tipo: entornos nuevos, prácticas inusuales, comportamientos divergentes, cuestionamiento de rutinas o por también técnicas creativas. Del asombro y contraste emergen posibles alternativas y variaciones, es decir, toda variación se presenta como una contradicción con lo conocido y existe (ver Luhmann, 1987: 461). Esta contradicción desencadena dos energías, a veces opuestas. Por un lado, está el afán de probar las variaciones

y de esta forma llegar a un cambio. Por otro, en lo psicológico, la contradicción genera una sensación de disonancia cognitiva que impulsa en el aprendizaje. También uno se da cuenta que aunque el estado presente no sea satisfactorio, las alternativas pensables conllevan riesgos. Además, se tienen que tomar decisiones sin que se pueda ya ver todo el beneficio de un cambio. En resumen: el descubrimiento de variaciones descongela el estado hasta ese momento estable del sistema. Si las variaciones son aprovechadas como impulsos para el aprendizaje, son discutidas y consultadas, los involucrados se apartan experimentalmente del camino gastado y exploran un comportamiento nuevo.

Gráfica 4.1
El concepto del aprendizaje evolutivo



2. Selección. La selección se da a partir de un procedimiento de evaluación con base a criterios más o menos explícitos. Las variaciones tienen también una carga emocional. Puede haber tanto entusiasmo como temor y según las experiencias, los promotores y opositores evalúan de diferente manera los beneficios y riesgos de las variaciones descubiertas. Por ello es de suma importancia introducir al proceso de selección por lo menos unos datos plausibles, por ejemplo, la distribución de los beneficios y la relación de costo-beneficio o la originalidad de la variación, es decir, se necesitan argumentos fuertes, basados en evidencias para una variación seleccionada. En los sistemas de cooperación, siempre hay varias personas y organizaciones que participan en el proceso de decisión sobre la selección. Por ello, la selección implica que se corre el riesgo de que se formen fracciones e incrementen las fuerzas centrífugas. En resumen: la selección debe apoyarse en unos criterios explícitos y concebidos con cautela. Los actores pueden llegar a la conclusión que la selección necesita un

plazo de prueba, para saber, si se debe integrar la nueva variación seleccionada. La participación en la toma de la decisión y la información transparente sobre las diferentes alternativas son sumamente importantes para esta parte del proceso.

3. Estabilización. La estabilización se da cuando la variación escogida se convierte en regla o rutina estable en el sistema. Gracias a esta integración, el sistema vuelve a ser más eficiente y efectivo, hasta que se descubra una nueva variación y se impulse un segundo ciclo de aprendizaje. La estabilización es un proceso de integración adaptiva de la variación escogida al sistema de cooperación que permite que lo nuevo se convierta en una nueva rutina estable. La innovación tiene que volverse compatible con las condiciones específicas del sistema sin que se pueda decir de antemano (durante la selección) si esto va a ser factible y en qué forma (ver Luhmann, 1987: 487). La complejidad creada gracias a las múltiples variaciones es reducida mediante una regla general obligatoria. Esto conlleva el riesgo de que el sistema se anquilose, por lo que surge el siguiente desafío de descubrir nuevas variaciones. En resumen: la innovación es integrada gracias a la estabilización y armonizada con los procesos y reglas existentes. Con ello, el sistema logra crear un nuevo estado estable.

Las computadoras interrelacionadas, procesando grandes cantidades de datos, no logran distinguir entre información importante y no importante, y mucho menos reaccionar en forma apropiada a algo nuevo. A diferencia, el aprendizaje por los tres procesos consecutivos –compuesto por variación, selección y estabilización– genera innovación sobre la base del intercambio y descubrimiento de los actores.

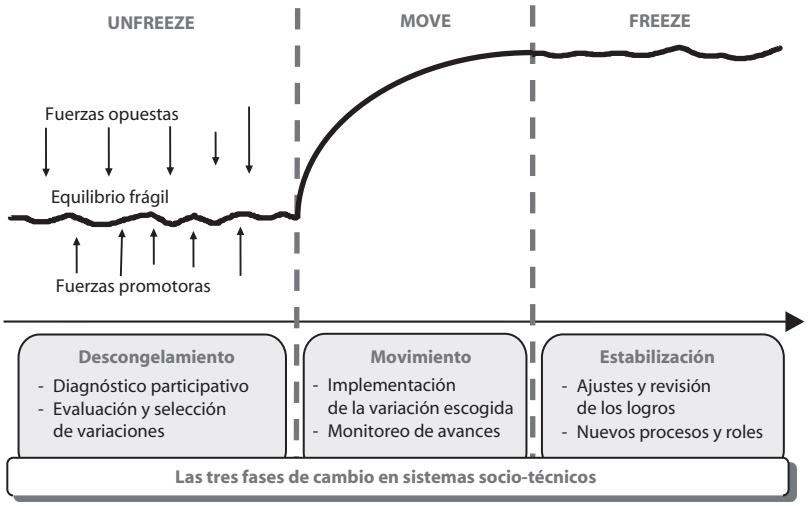
El aprendizaje como cambio socio-técnico

El concepto del aprendizaje evolutivo corresponde al modelo de tres fases de cambios socio-técnicos, formulado por Kurt Lewin[47] para empresas, movimientos sociales y sistemas de cooperación. El modelo desarrollado en la práctica en los años 60 del siglo pasado no ha perdido nada de su originalidad y universalidad. Se parte de la hipótesis de que los sistemas sociales –sean estas empresas, administraciones estatales o redes– se encuentran en un equilibrio relativamente estable. Los promotores del cambio y los opositores están a la par. Las costumbres y reglas de juego aceptadas determinan la actuación de los involucrados del sistema. Sin embargo, el sistema solo está aparentemente estable porque la totalidad de movimientos y opiniones se compensa mutuamente en un pone y quita. Este entendimiento de una situación de parti-

47 En su calidad de sociólogo y psicólogo social, Kurt Lewin trabajó como docente y asesor de empresas y de movimientos sociales (entre otros por encargo de Martin Luther King en el marco de la lucha de los afroamericanos durante los años 60). Contribuyó decisivamente a que se logre una mejor comprensión de las dinámicas de cambio sociales, organizacionales y políticas. La llamada teoría del campo de fuerzas se basa en las investigaciones de Lewin que visualiza la dinámica entre las fuerzas a favor del cambio y la resistencia al cambio.

da como equilibrio frágil es el primer punto del concepto de Lewin. El segundo aspecto tiene que ver con el concepto de toda organización como sistema socio-técnico. Lo social, es decir las relaciones e interacciones entre las personas y grupos, y lo técnico, es decir los procesos de transformación de recursos, el uso de tecnologías y la división laboral se complementan. El cambio de un elemento tiene efectos, a veces imprevistos, en otros elementos. El modelo básico del proceso de cambio se divide por tres fases.

Gráfica 4.2
El modelo de tres fases de Lewin



Explicación:

1. El descongelamiento: la preparación para del cambio
Partir de la percepción y las necesidades de los actores involucrados
Considerar las experiencias de los actores con cambios organizacionales en el pasado
Identificar expectativas, intereses y resistencias de los actores
Vincular el cambio con las grandes transformaciones en camino
Concentración en un cambio concreto y factible a corto plazo
Definir los cambios con la participación de los actores
Acordar la conformación de un grupo de tarea responsable para la implementación del PC
2. El movimiento: realizando el cambio
Observar los avances y adaptar los cambios a nuevas situaciones
Informar permanentemente sobre los avances
Validar y aprovechar al máximo las capacidades y fortalezas existentes
Aprender de las reservas y resistencias de los actores
Conducir con los sentidos abiertos
3. La estabilización: garantizar y afinar los resultados, estabilizar la nueva situación
Visualizar y validar los avances
Definir los nuevos roles y responsabilidades
Ajustar detalles y crear condiciones favorables para la nueva rutina
Vincular la innovación con el proceso de cambio más amplio

Todo cambio en un sistema socio-técnico hace tambalear el equilibrio frágil entre las fuerzas promotoras y opuestas. Esto puede ser percibido como una amenaza porque el equilibrio cumple con una importante función social: crea seguridad y estabilidad. Mientras el equilibrio esté intacto sabemos a qué atenernos, lo que debemos hacer y no hacer, lo que se espera de nosotros, lo que podemos esperar o temer de los demás, en resumidas palabras: nos sentimos en casa. La ventaja del orden establecido es que es conocido y por tanto más o menos previsible, con riesgos calculables. Si el equilibrio comienza a tambalear surgen inseguridad, confusión, inquietud y desorden. Esta comprensión del equilibrio frágil como situación de partida del cambio socio-técnico lleva a la reflexión sobre tres posibles estrategias que pueden ser combinadas entre sí:

- Agregar y reforzar las fuerzas promotoras. Se busca posibles aliados para apoyar en pequeños cambios graduales que visibilizan el beneficio del cambio. Es la estrategia normal de los llamados agentes de cambio que buscan sus amigos. El riesgo de este procedimiento es la movilización indirecta de las resistencias al cambio, expresadas abiertamente con críticas o a menudo en forma indirecta por silencio, desconfianza y sospechas (¿qué estarán fabricando?, ¿qué es lo que pretenden?). En el peor caso, aliarse con los promotores del cambio puede provocar la resistencia activa y explícita o pasiva y silenciosa. Por ello, esta estrategia es poco recomendable.
- Cambiar el entorno. Los actores se enteran cómo sus tareas están trabajadas en otras organizaciones o empresas similares (*company meets company*). El intercambio de experiencias más allá de los propios límites lleva a un cambio de vista, los actores ven su trabajo con otros ojos y la organización se vuelve en algo variable.
- Aprender de la resistencia. Las críticas, las reservas y los temores son tomados en serio como síntoma de resistencia. La resistencia es entendida como un fenómeno natural vinculado a todo proceso de cambio. No hay cambio a fondo sin resistencia. Provoca inseguridad, pérdida de control y causa temor porque el futuro se ve incierto. Las diferentes expresiones de resistencia contienen mensajes importantes y deben ser tomadas en cuenta al momento de seleccionar las variaciones. Los comportamientos de resistencia no son personalizados, estigmatizados o sancionados. Se analizan de forma constructiva las causas de resistencia, por ejemplo la información incompleta o la desconfianza frente a los directivos y protagonistas del cambio. Esta comprensión de la resistencia reduce significativamente la pérdida de control y aumenta la comunicación sobre el propósito y el camino del cambio, la participación funcional en el proceso de cambio, la estructuración y conducción transparente del proceso.

Generalmente, las resistencias nacen por motivos sólidos. Muchas veces, los cambios implican riesgos o surgen tareas nuevas sin que quede claro quién podrá o querrá asumirlas. Las expresiones de resistencia, una vez hechas explícitas, contienen mucha información válida para mejorar y ajustar la propuesta del cambio. En conclusión, la estrategia de aprendizaje de la resistencia es la más prometedora, reduce las resistencias así que el equilibrio casi estable se convierte en una dinámica a favor del cambio. Tomando como base el modelo de las tres fases resulta fácil localizar algunos errores o trampas que se presentan a la hora de querer cambiar un sistema de cooperación.

1. Cada cambio es mejor que el estado actual. La primera trampa es un optimismo ingenuo con respecto al futuro. Se califica de positiva toda variación posible sin que se conoce el valor de lo que ya existe. Se necesita reconocer y apreciar lo que no se debe cambiar, sino guardar y seguir aplicando, en particular las habilidades y capacidades que se necesitará para lograr el cambio. Valorizar lo que se necesita preservar es preparar el cambio. Este reconocimiento explícito fortalece la disposición de abrirse hacia el cambio.

2. Imponer el cambio. Un segundo error que cometen con especial frecuencia, tanto los entusiastas fervorosos como los fabricantes más bien racionales de proyectos de cambio es conseguir el cambio con la fuerza. La euforia de haber encontrado la solución o la receta prefabricada (¡eureka!) o la fe ciega en la racionalidad técnica hace que todas las energías se concentren en lograr el cambio inmediatamente. Entusiasmados por una nueva variación y absolutamente convencidos de la factibilidad técnica, destinan todas las energías hacia la inminente aplicación del cambio. La imposición con fuerza y a toda costa aumenta las resistencias. Esta trampa de la fijación en el cambio inmediato es más profunda cuanto mayor sea el poder y la influencia del actor para imponer el cambio. El resultado es aleccionador. De repente, protagonista se encuentra solo en el camino, o bien el cambio aparentemente obvio y racional, tropieza con una resistencia inesperada de los otros actores. Por tanto, la búsqueda participativa de variaciones comienza con una fase de exploración e información cautelosa. Esta fase de descongelamiento es tan importante como la fase de cambio propiamente dicha. Al intercambiar las nuevas opciones, crece la disposición hacia el cambio, el fundamento de todo paso ulterior. Durante la fase de descongelamiento se establecen las bases de la motivación y aceptación del cambio.

2. Falta de visión compartida. La tercera trampa es la ignorancia de propósito. Los actores no saben porque el sistema de cooperación debe cambiar. Los actores necesitan una visión positiva del futuro que está compartida por ellos. Esta visión debe ser clara, breve, imaginativa y comprensible para que motive y atraiga a los actores. Los cambios son imposibles si no se logra la comprensión y llegar al corazón de las personas que deben contribuir al cambio. Los líderes y protagonistas de la visión son

observados de cerca si su actuar es consistente y coherente con la visión: ¿Dicen lo que hacen y hacen lo que dicen? La falta de visión compartida genera confusión y los actores se enredan en discusiones sin fin.

4. Todo de golpe. Un cuarto error consiste en intentar cambiarlo todo de una vez, y apostar por una sola carta –es la trampa de la solución total. Los cambios necesitan su tiempo. Por lo tanto, es aconsejable repartir el proceso de cambio en pedazos de proyectos de cambio. Cuando se planifica la transformación hasta el mínimo detalle y se lleva a cabo en una sola acción, no queda lugar para adaptar cada uno de los pasos a las realidades. El cambio solo se implementa con flexibilidad como proceso de reflexión y ajustes.

5. Negar la resistencia. La quinta trampa es el grave error de ignorar y negar las manifestaciones de resistencia en lugar de abordarlas de forma constructiva e incluso aprender de ellas para conducir el cambio. Toda expresión de resistencia activa o pasiva, y los argumentos tanto lógicos como pseudológicos contiene un mensaje escondido que debemos tratar de descifrar. Para ello es indispensable entrar en contacto directo con las personas que están en contra del cambio. Hay que demostrar apertura e interés en sus argumentos, hay que escuchar. La pregunta no es, si el argumento en contra es correcto o falso, sino como logramos comprender el trasfondo y los motivos del comportamiento en contra. Comprender significa en este caso, tratar de ver la conducta desde el punto de vista de estas personas. Requiere empatía e imaginación para ponernos en los zapatos de ellas.

6. Sobrecarga de los agentes de cambio. Un sexto error reside en la actitud de un actor protagonista que trata de jugar todos los papeles de un agente de cambio omnipresente y superdotado. En la fase preparatoria, los actores con mucha capacidad de análisis son jugadores de primera línea, mientras más tarde, en la fase de movimiento, estos mismos actores, con sus preguntas y dudas, puedan frenar y obstaculizar el proceso. Por lo tanto, el cambio se apoya en los actores en función de la fase. Tenemos que validar la diversidad de la capacidad y la personalidad de los actores en su papel de analistas e investigadores, comunicadores y sensibilizadores, aventureros y cautelosos, líderes y mecánicos de precisión, prácticos, críticos, anarquistas, bromistas, motivadores, portavoces, entre otros. No existe un agente de cambio que pueda cumplir con todos los papeles útiles a lo largo del proceso, pero, en su momento oportuno, cada agente de cambio tiene su rol.

7. La ceguera del éxito temprano. Una séptima trampa consiste en los logros tempranos, que se convierten en ceguera frente a las turbulencias en otros cambios. El entusiasmo no deja ver las fuerzas de resistencia que, tarde o temprano, surgen en el proceso. También algunos actores tienden a continuar con el cambio en vez de estabilizar los logros. Por tanto, declarar la victoria demasiado temprano es un riesgo. Mientras los cambios no se han convertido en nuevas rutinas, los cambios siguen

siendo frágiles y existe el peligro de volver a lo anterior. Como señales posibles de crisis se pueden mencionar:

- La fuerte motivación y el entusiasmo se desmoronan para convertirse en preocupación y temor con efecto contagioso: ¿Acaso saldrá bien?
- La decisión a favor del cambio implica necesariamente la conciencia de la pérdida de las alternativas antes discutidas: ¡Pero si hacemos esto, ya no podremos hacer lo otro!
- Las molestias y la crítica de los primeros cambios que no resultaron perfectos o completos traen frustraciones: ¡Antes por lo menos funcionaba, ahora ya nada funciona!

8. No tomar en cuenta la comunicación. Muchas buenas intenciones y experiencias de cambio no existen porque no se las comunican. Se pierde un potencial grande por no contemplar una relación de intercambio con los demás proyectos de cambio y con los medios de comunicación.

9. Creer que el cambio es lograr la elaboración de un documento (diagnóstico, análisis, ordenanza, protocolo, resolución). La gestión del cambio no debe finalizar al obtener un documento analítico o normativo. Existen muchos tigres de papel, buenas ideas e informes encajados. Lo difícil es que estos planes sean implementados e institucionalizados. El trabajo de la gestión del cambio inicia después de tener un plan.

10. No tener evidencia de los beneficios concretos del cambio. Persuadir a los actores sin tener la evidencia de los beneficios termina siendo una práctica poco efectiva y en el peor de los casos poco ética o peligrosa. La gestión del cambio debe radicarse en las prácticas concretas y los resultados palpables de los proyectos de cambio. La comunicación y reflexión sobre estos resultados es tan importante como el mismo cambo.

La organización que aprende es una metáfora

En la literatura especializada (ver Probst et al., 1994)[48] se entiende por organización que aprende a un organismo[49] despierto que reacciona a impulsos externos e internos y tiene la capacidad de adaptarse a nuevos potenciales y tareas. El término es usado sobre todo en la teoría moderna de la organización pos-taylorista[50] del de-

48 Hay otros autores que trabajan en este tema, por ejemplo: Senge, Argyris, Kickert, Lawson, North, Königswieser, Luhmann.

49 En este caso, el término "organismo" incluye a todas las formas de empresas, administraciones públicas, movimientos sociales, redes con estructura funcional, basadas en la división de funciones que reducen su complejidad hacia adentro y se limitan hacia afuera, por ejemplo, mediante la membrecía.

50 El taylorismo de los años 20 del siglo XX entendió la organización como máquina medible que sufre por el factor perturbador que es el hombre. Fue solo más tarde que se reconoció a la organización como sistema social en el cual el ser humano juega un rol innovador para generar un valor agregado.

sarrollo organizacional. Al igual que en el caso de otros conceptos de gestión se trata de una metáfora un poco engañosa. Las organizaciones y sistemas de cooperación son organismos con fines determinados que reducen su complejidad mediante las jerarquías y la división laboral y que por esta misma razón generan un sistema inmunológico en contra de toda innovación. Las organizaciones que automáticamente se apartan de sus rutinas y vías probadas son más bien la excepción.

No son las organizaciones las que aprenden, son las personas al interior de las organizaciones. Aprenden a formarse y a cambiarse a sí mismas y a su entorno hasta que por fin cambian también las reglas y la cultura de sus organizaciones. En el fondo, el término "organización que aprende" se refiere a la capacidad de las personas de realizar este trabajo de cambio y adaptación, descubriendo variaciones del estado actual. En segundo lugar, el término se refiere a las condiciones estructurales de la organización de autorizar, permitir y fomentar este trabajo conceptual. Es así porque el aprendizaje de las personas puede ser obstaculizado o fomentado por la organización. La capacidad de aprendizaje de una organización no lleva necesariamente a innovaciones útiles. Las organizaciones aprenden también a cerrarse ante los impulsos de aprendizaje y nuevas variaciones o aprenden a premiar el comportamiento destructivo, el favoritismo, las intrigas y la corrupción. De otro lado, es evidente que muchos cambios no surgen de la propia organización, sino son impuestos por el entorno, al respecto, el sector financiero global sirve de ejemplo. También el sector energético solo logra cambiar de rumbo para entrar en la era post-fósil bajo presión externa. En el sentido positivo, una organización que aprende hace sobre todo uso de las competencias clave de sus miembros:

- Premia el aprendizaje de sus socios, crea incentivos para el aprendizaje y combina el desarrollo de competencias con formas abiertas del aprendizaje
- Fomenta la capacidad de crítica de sus miembros
- Incrementa la competencia de los miembros de resolver problemas e incrementa la motivación y satisfacción de los miembros
- Asigna recursos a la innovación

¿Qué es lo que caracteriza a una organización que aprende?

Una organización que aprende es –en su forma ideal– un sistema que mediante reglas y procesos fomenta el aprendizaje de personas y grupos de manera que cambie todo el sistema. La organización que aprende se caracteriza por el hecho de que sus actores reflexionan frecuentemente, con conciencia y en conjunto, sobre su accionar y los resultados. En este proceso desarrollan ideas para cambios y las implementan cambiando procesos, estructuras y la cultura de interacción, es decir, la capacidad de reconocer una necesidad de cambio y la competencia en materia de gestión de cambio van de la mano.

En otras palabras, el aprendizaje organizacional parte de la capacidad de auto-reflexión de los sistemas de cooperación. Al respecto, se plantean dos preguntas: 1) ¿cómo logra el sistema conseguir el conocimiento de sí misma y el entorno? 2) ¿cómo maneja e integra el sistema las críticas formuladas desde adentro o provenientes desde afuera?

La organización ordena su propia capacidad de aprendizaje de tal manera que reconoce variaciones, fomenta la selección y permite que se adapte la estabilización. Los eventos inusuales e irritaciones no son percibidos como perturbación sino como incentivo y aprovechados para los procesos de desarrollo con el fin de ampliar la base de conocimiento y descubrir nuevos márgenes de acción. Para ello se requiere una organización abierta, de estructura más bien horizontal, que premie la auto-organización y la crítica, y sobre todo haya introducido mecanismos de auto-reflexión.[51]

El objetivo de una organización que aprende es lograr un desarrollo organizacional continuo y autónomo que siga el ritmo de los cambios del entorno. Con ello, las organizaciones y sistemas de cooperación amplían en forma continua su capacidad de concebir su propio futuro con creatividad y adaptarse a condiciones cambiantes. Para que una organización revise y cambie sus propios fundamentos, debe interrelacionar el aprendizaje de los individuos, del equipo y de toda la organización (como sistema cultural de reglas que obstaculizan o fomentan el aprendizaje). Un equipo de fútbol compuesto exclusivamente por jugadores talentosos no es automáticamente exitoso. El juego de equipo y la adaptación de la táctica al desarrollo del juego son igual de importantes. Por ello se requiere no solo un entrenamiento individual, sino también un entrenamiento en equipo. Desde el punto de vista sistémico, una organización que aprende tiene límites abiertos y permeables que le permiten acordar dinámicamente la simplificación interna necesaria de la complejidad a la complejidad del mundo externo. Lo logra mediante la comunicación interna y un patrón de innovación que permite y fomenta el aprendizaje.

Las organizaciones y redes aprenden al integrar el nuevo conocimiento a sus objetivos, procesos, estructuras, reglas y rituales. A manera de ejemplo: en un proceso abierto de consultas y mediante una Encuesta Delphi la organización identifica nuevos objetivos estratégicos. O la organización se interesa en las experiencias de los recién llegados, invitándolos que describan cómo han vivido la cultura interna en el primer semestre. De esta forma la organización amplía las opciones de desarrollo.

Tenemos un exceso de información y poco conocimiento

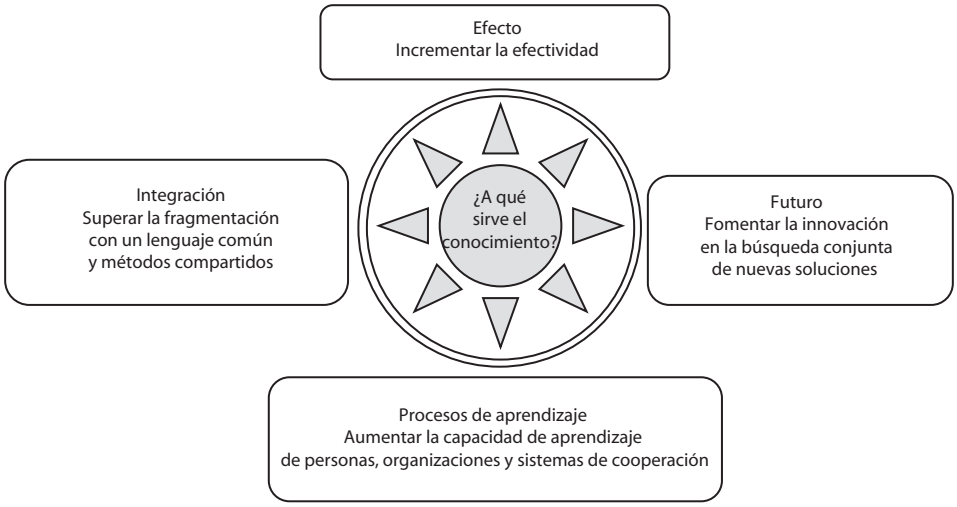
Los sistemas de cooperación se orientan esencialmente hacia la economía del conocimiento. Se basan en la hipótesis que la interacción de diferentes actores abre

51 El concepto sistémico de Luhmann califica la capacidad de auto-reflexión como contingencia que permite descubrir diferentes opciones que a su vez aumenten la capacidad de adaptarse al entorno cambiante.

también el acceso a más conocimiento. Puede ser la participación en la discusión internacional sobre nuevos materiales y procedimientos de producción o la energía renovable: ¿qué está funcionando dónde?, ¿en qué condiciones?

Con la avalancha diaria de información que nos aplasta resulta aún más necesario proceder a una selección inteligente de la información para transformarla en conocimiento. Hasta el momento, los intentos de usar en forma óptima el conocimiento al interior y entre organizaciones y transmitirlo más allá de las diversas interfaces organizacionales han sido muy limitados. En muchos lugares, la gestión de conocimiento es un concierto cacofónico, una mezcla de sonidos sin rumbo, presentada en un sinnúmero de publicaciones y sitios web de corta vida, apropiados en su conjunto a contribuir a la sobrecarga de información. El reto está en superar este estado de confusión informada, dando una dirección al conocimiento, asignándole un vector. ¿Cuáles son las funciones clave de la gestión del conocimiento en el sistema de cooperación?

Gráfica 4.3
Funciones del conocimiento



Explicación:

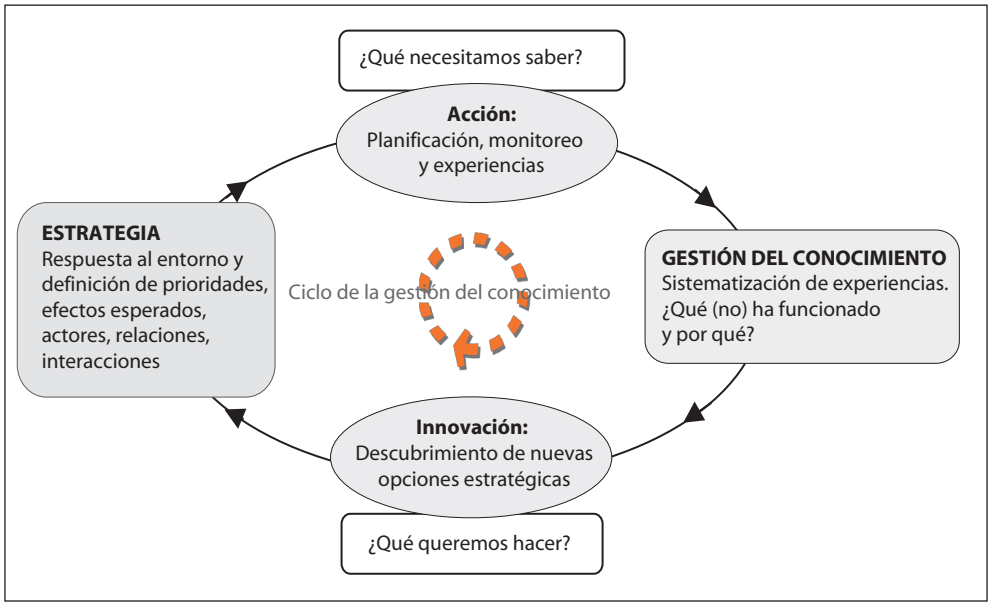
1. Efecto. El conocimiento incrementa la capacidad de innovación en el sistema de cooperación.
2. Integración. La gestión del conocimiento refuerza las relaciones e interacciones de los involucrados y fomenta un lenguaje común con base a estrategias, conceptos y procedimientos compartidos.
3. Procesos de aprendizaje. La gestión del conocimiento fomenta el aprendizaje de los socios involucrados al igual que su capacidad de aprendizaje.
4. Futuro. La gestión del conocimiento permite reconocer oportunamente los potenciales nuevos y contribuye a una mejor solución de las tareas nuevas.

Vincular la gestión del conocimiento con la estrategia

Si uno no le plantea una pregunta al ojo, el ojo no ve nada. La orientación estratégica y la gestión del conocimiento son dos caras de una misma moneda. La estrategia dirige la búsqueda del conocimiento que lleva a nuevas opciones estratégicas para la innovación y el desarrollo sostenible.

La gestión del conocimiento es el eje de la innovación. Cuando se quieren cambiar las ruedas del tren en marcha, vale la pena cerciorarse que las nuevas ruedas no son rectangulares y que no se cambien todas las ruedas a la vez. Es tan necesario que la gestión del conocimiento se oriente hacia la estrategia como que la estrategia se oriente hacia la gestión del conocimiento. Vivimos en una época en la cual solo una mínima parte de la información accesible es realmente relevante para la acción. Sin estrategia, la gestión del conocimiento tantea en la oscuridad. Puede ser interesante en una fase de exploración, pero en la cotidianidad la producción de conocimiento sin rumbo solo causa estrés y confusión (como lo demuestran las redes sociales). También para la orientación del conocimiento es importante acoplar la estrategia con el conocimiento, porque muchas veces resulta tentador abrir nuevos temas y sitios de construcción, en vez de seguir con base en resultados ya existentes.

Gráfica 4.4
Ciclo de gestión del conocimiento y estrategia



Si la estrategia y la gestión del conocimiento se desacoplan, un sistema de cooperación queda atrapado en el nivel del aprendizaje adaptivo de una empresa de

reparaciones. A ello se añade que una gestión del conocimiento sin rumbo refuerza el comportamiento de manada. Todos hablan de lo mismo y corren en la misma dirección.

Los instrumentos

> Tuve que interrumpir mi educación, para ir al colegio.
> *George Bernard Shaw*

Bloqueos de aprendizaje

Tema ¿De qué se trata?	Diagnóstico del comportamiento de aprendizaje e importantes bloqueos de aprendizaje como punto de partida de la reflexión sobre el aprendizaje en sistemas de cooperación.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Qué reglas implícitas aplican en el sistema de cooperación? ¿Qué bloqueos de aprendizaje impiden que el sistema de cooperación aprenda?
Beneficio ¿A qué sirve?	Determinación de la ubicación de patrones de comportamiento en el sistema de cooperación que inciden en la capacidad de aprendizaje.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	El instrumento puede ser aplicado en un grupo pequeño o también en el marco de un taller. También es posible aplicar solo ciertos pasos del instrumento. El apoyo de un moderador externo es útil porque la evaluación de bloqueos de aprendizaje está implícitamente relacionada con juicios de valor.
Tiempo requerido y número de participantes	El instrumento puede ser aplicado en un medio día, un paso individual en una reunión. En todo caso hay que prever tiempo para la discusión de posibles medidas de fomento del aprendizaje. Los grupos mayores a 20 personas deben ser divididos para poder comparar diferentes propuestas.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar en forma especial en la aplicación?	Con la aplicación se quiere mejorar el comportamiento de aprendizaje en el sistema de cooperación. Por ello, el análisis debe ser conectado con la búsqueda de opciones concretas de acción. Para arrancar, también es posible entrar con la pregunta: ¿Cómo estamos aprendiendo?

A. Enfoque

La disposición al aprendizaje y la capacidad de innovación de un sistema de cooperación son en gran medida determinadas por tres factores. Por un lado está la manera de cómo se aprende de la resistencia contra los cambios, del comportamiento de aprendizaje arraigado de las organizaciones miembros y del comportamiento de aprendizaje en el sistema de cooperación.

La cultura de negociación horizontal de las redes está mejor preparada para un manejo constructivo de la resistencia que las organizaciones cerradas y jerárquicas. Por lo general, los cambios en los sistemas de cooperación se consultan ampliamente y se presta atención al escepticismo y la crítica. Es fundamental tomar en cuenta lo siguiente: por lo general, todo cambio causa inseguridad y resistencia entre los involucrados. Mientras para unos, lo nuevo presenta oportunidades, otros son más bien reticentes. De hecho, lo nuevo implica riesgos porque quién sabría decir con certeza que funcionará por lo menos tan bien como lo existente. Por ello, la propuesta de abandonar un procedimiento probado en la práctica a favor de una alternativa apenas esbozada, debe generar resistencia. Los caminos conocidos siempre ganan por su evidencia.

Toda resistencia ignorada o simplemente desechada mediante un gesto autoritario, crecerá. La resistencia merece tener un espacio para expresarse en el sentido literal. Si se mantiene muda y pasiva no podrá ser aprovechada en forma productiva. Si la crítica y las reservas pueden ser expresadas y si la participación crea el espacio para la discusión de diferentes opciones, estas ideas pueden ser tomadas en cuenta e integradas al proyecto de cambio. Se trata de aprender de la resistencia y utilizar los aportes críticos para la selección de las opciones de desarrollo.

El comportamiento de aprendizaje es fuertemente influenciado por la cultura organizacional en la organización de origen de los actores del sistema de cooperación. Los actores llegan al sistema de cooperación con una biografía y un estilo de aprendizaje de su organización. Y por lo general, se requiere de mucho trabajo para añadir al comportamiento de aprendizaje ya adquirido nuevas formas horizontales de aprendizaje, como por ejemplo comunidades de prácticas o asesoría colegiada. Hay sobre todo cuatro barreras que obstaculizan el aprendizaje en los sistemas de cooperación.

1. Fragmentación. Una fragmentación excesiva de tareas y funciones no solo lleva a muchas interfaces y altos costos de transacción, sino que obstaculiza también el aprendizaje y fomenta el pensamiento territorial en el sistema de cooperación. Los actores se ven antes que nada como representantes de su pequeño reino; falta de claridad sobre los objetivos comunes y ausencia de una visión integral-global.

2. Competencia en vez de cooperación. El bien intencionado llamado a favor de una cooperación constructiva choca con el comportamiento competitivo entrenado durante años y años en las organizaciones de origen. En muchos sistemas de coo-

peración se producen recaídas y se vuelve a la lucha abierta por los recursos escasos, el conocimiento, la fama y el camino correcto. Es cierto que la competencia puede incentivar la innovación, pero también obstaculiza la cooperación complementaria en el sistema horizontal de cooperación. Esta recaída en el viejo patrón de comportamiento es tanto más probable cuanto más confusos son los objetivos comunes y menos incentivos existan para la interacción horizontal.

3. Actitud reactiva. A veces, los sistemas de cooperación fomentan la inercia de sus miembros. Deciden esperar para ver qué pasa y se comprometen recién cuando no queda otra solución. Entre tanto se pierde mucha energía. Algunos miembros importantes se despiden del sistema de cooperación porque no ven resultados concretos.

4. Bloqueos ideológicos. Mentes estrechas, espacios limitados de intercambio, la prohibición de hablar y pensar obstaculizan el aprendizaje en el sistema de cooperación (ver Hirschmann, 1992). ¿Cuáles son los bloqueos ideológicos?

- Bloqueo causado por los expertos: "¡Nuestros expertos lo saben todo!". Con el argumento de que hay una opinión de experto se obstaculizan los procesos de aprendizaje. El aprendizaje se reduce a la instrucción de las verdades de los expertos. El conocimiento adquirido por la experiencia es considerado como diletante y no científico. Los expertos utilizan el control de la información como un importante recurso de poder. La comunicación horizontal informal no se ven con buenos ojos y son considerados como un estorbo para los procesos regulares. En resumen, la capacidad de innovación en el sistema de cooperación es bloqueada por un grupo de expertos autócratas.
- Bloque por creencias: "¡Los dogmas son inamovibles!". Aunque se organicen y fomenten procesos de aprendizaje, se les suspende tan pronto comiencen a cuestionar convicciones y modelos mentales predominantes de unos líderes de la red. La crítica es aceptada si se limita a la optimización de lo existente. Cuando se cuestionan creencias fundamentales, se lo considera como ingenuo, absurdo y equívoco. Él que se atreve a sacudirlas, rápidamente es marginado y convertido en payaso. El sistema acepta pequeños cambios cosméticos para que no se toque ningún dogma: No puede ser lo que no debe ser. Las energías necesarias para el aprendizaje abierto se gastan en reparar los dogmas existentes. En resumen, el sistema de cooperación no aprende en el sentido del aprendizaje abierto, los conformistas y oportunistas dominan el escenario. Como consecuencia, tarde o temprano, los disidentes ideológicos abandonan el sistema de cooperación.
- Bloqueo regresivo: "¡Nada de experimentos, todo está bien por aquí!" Solo se aprende lo que resulta útil para mantener las viejas rutinas. La crítica estorba, se las considera descorteses, es ignorada y resulta arriesgadas. Domina la idea que todo está en orden, que todo funciona bien, y, sobretodo, que

todo es diferente que en otros lugares. Falta la voluntad de experimentar y probar algo nuevo. Los cambios son percibidos como amenazantes y se exageran los posibles riesgos de los cambios. Se rechaza todo experimento con nuevos procedimientos e instrumentos con el argumento que las condiciones políticas, económicas, organizacionales o culturales no lo permiten. De esta manera, se externaliza las razones para mantener el estatus quo. En resumen, el sistema de cooperación se queda atrapado en la defensiva. Levanta barreras contra toda alternativa y no mira más allá de lo conocido. A pesar de que en el fondo algunos perciben que algo anda mal, no se puede cambiar nada.

B. Procedimiento

Para poder analizar con lupa las prácticas de aprendizaje de un sistema de cooperación, se recomienda aplicar varios instrumentos que permiten hacer comparaciones. Los siguientes pasos diagnósticos combinan dos perspectivas diferentes y también pueden ser aplicados en forma individual. Las preguntas clave son: 1) ¿qué reglas implícitas que fomentan u obstaculizan el aprendizaje aplican en el sistema de cooperación? 2) ¿qué bloqueos de aprendizaje obstaculizan el aprendizaje en el sistema de cooperación?

El análisis comparativo de las dos perspectivas –reglas implícitas y bloqueos de aprendizaje– permite comprender el aprendizaje en el sistema de cooperación con mayor profundidad y también sacar conclusiones sobre posibles mejoras.

Paso 1. Reglas implícitas. Son reglas implícitas aquellas reglas que aplican en el sistema de cooperación por su validez y obligatoriedad sin estar fijadas explícitamente en el sentido de un acuerdo documentado por escrito. Todas las organizaciones tienen estas reglas implícitas porque es imposible y sería absurdo formular reglas explícitas para todas las variantes de comportamiento. Las relaciones y la comunicación se basan tácitamente en el supuesto de competencia y buena fe. Es sobre este supuesto básico que el comportamiento constructivo complementario puede darse en una red.

También las reglas implícitas son consolidadas con recompensas y sanciones. Su carácter implícito puede darse por varias razones. La regla puede parecer tan obvia a las actores que puede ser considerada como interiorizada. En este caso, la regla recién se vuelve explícita si un actor nuevo no cumple con esta regla obvia, si mete la pata causando risa, sorpresa e incomprensión. Sin embargo, una regla implícita puede también mantenerse como tal por ser de interés de los actores particularmente influyentes. Esto aplica, por ejemplo, cuando un viejo mecanismo de consulta excluye a actores determinados, más bien marginales, que tácitamente aceptan esta exclusión.

Para ver y entender el mundo micropolítico interno de un sistema de cooperación se recomienda imaginarse la diferencia entre un miembro antiguo y un miembro nuevo del sistema de cooperación. Los miembros nuevos desconocen las necesidades, capacidades, y relaciones de los otros actores. Puede ser que se le familiarice con los objetivos explícitos, directrices y manuales en un evento de inducción, pero saber cómo funciona realmente el sistema de cooperación es otra cosa. Por ello, los miembros nuevos requieren de mucho tiempo hasta que entiendan el verdadero funcionamiento del sistema. No existe una receta ideal para llegar a las reglas implícitas. Sin embargo, el camino hacia el fondo siempre pasa por la parte delantera, es decir por lo que es explícitamente visible y es tematizado por los actores mismos. Lo más informativo en este contexto son las narrativas (discursos, relatos, anécdotas) sobre las características especiales de la red, las relaciones entre los actores y lo referente a las necesidades individuales de los actores. Al comparar estas narrativas, los actores mismos revelan lo que es lo más importante para ellos.

Las siguientes preguntas son respondidas en pequeños grupos de trabajo de tres a cinco personas. Las respuestas son colocadas en una pizarra. 1) ¿Cuáles son los tres aspectos numéricamente medibles más importantes de nuestro sistema de cooperación? Ejemplos: número de miembros, número de visitantes de la página web por mes, costos de transacción, número de proyectos en curso por miembro, productos visibles. 2) ¿Cuáles con las tres principales cualidades no directamente medibles de nuestro sistema de cooperación? Ejemplos: interacción, motivación, comunicación eficiente, modelos mentales, cultura interna, malentendidos, conflictos.

Los integrantes del grupo de trabajo elaboran una lista abierta de características (lluvia de ideas: ¡todos los aportes son bienvenidos!). Luego se escogen tres aspectos cuantitativos y tres cualidades que mejor describen el carácter especial de la red. Es importante que el grupo de trabajo disponga del tiempo necesario para ponerse de acuerdo sobre los seis aspectos. Para fines de comparación del resultado con otros grupos de trabajo presentan las características en forma de un hexágono en una pizarra (cfr. *infra*). Luego, los grupos de trabajo se dedican a las relaciones y necesidades.

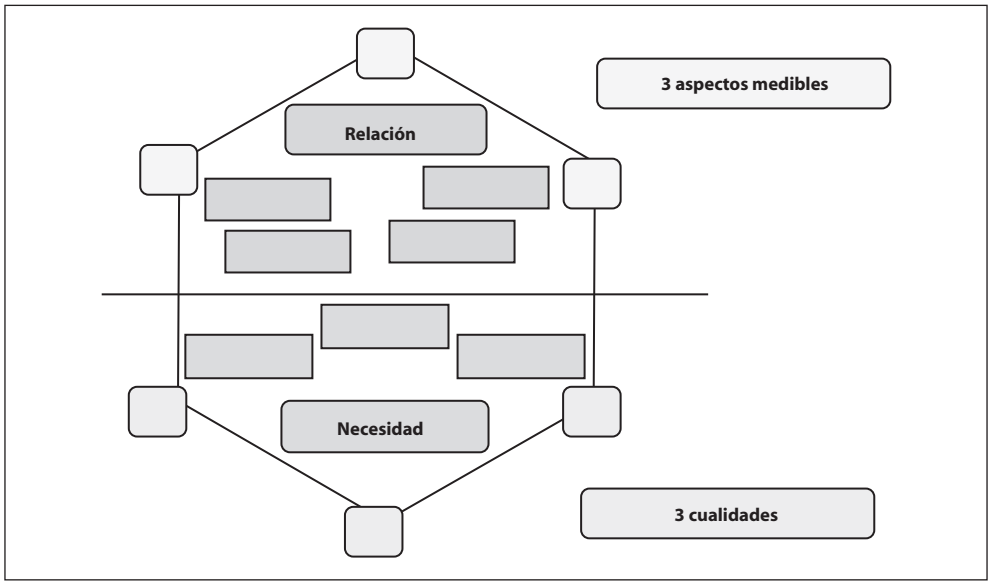
1. Relaciones en el sistema de cooperación:

- ¿Cuáles son las relaciones que en nuestra opinión son particularmente sólidas y fructíferas?
- ¿Qué práctica en el sistema de cooperación ha resultado particularmente eficaz para fortalecer y consolidar las relaciones entre los actores?
- ¿A quién satisfacen o más bien no satisfacen las prestaciones del núcleo de coordinación en el sistema de cooperación?

2. Necesidades de los actores miembros de la red:
- ¿Cuáles son las necesidades que el sistema de cooperación debería atender?
- ¿Qué se decidió en el sistema de cooperación sin haberse aplicado?
- ¿Qué se recomendaría a un nuevo miembro de la red sobre lo que mejor no debería decir o hacer si quiere ser aceptado rápidamente?

Los resultados son anotados en tarjetas y colocados en el hexágono de las características. La presentación visual facilita el intercambio de los resultados entre los diferentes grupos de trabajo.

Gráfica 4.5
Relaciones y necesidades



La discusión de los resultados no pretende lograr una imagen uniforme; se plantean tres preguntas:

- ¿Dónde hay mucha coincidencia?
- ¿Dónde constatamos las mayores diferencias?
- ¿Con qué medida logramos un cambio positivo dentro de un plazo aceptable?

Paso 2. Bloqueos de aprendizaje. Por principio, la interacción entre actores diferentes genera un clima favorable para el aprendizaje. Y es por esta diversidad que los sistemas de cooperación se vuelven fácilmente en lugares de aprendizaje. La cooperación horizontal y la necesaria coordinación de las interacciones no podrían darse

sin un aprendizaje permanente. Sin embargo, el aprendizaje en el sistema de cooperación puede ser bloqueado por diferentes comportamientos. Por tanto, se recomienda evaluar individualmente los diferentes bloqueos para luego analizarlo en un grupo de trabajo. La evaluación se realiza con la siguiente ponderación: 0 = no corresponde, 1 = corresponde en parte, 2 = es un obstáculo serio.

Gráfica 4.6
Bloqueos de aprendizaje

Bloqueos de aprendizaje	Evaluación	Observaciones y ejemplos
Bloqueo 1: Fragmentación		
Los actores tienen poco contacto entre sí, su alta especialización obstaculiza el intercambio.		
Bloqueo 2: Competencia		
Los actores compiten por los recursos escasos, el conocimiento y la reputación, quieren sobresalir.		
Bloqueo 3: Actitud reactiva		
Muchos actores esperan lo que va a pasar; rara vez toman la iniciativa.		
Bloqueo 4: Bloqueo por expertos		
Los actores confían en los expertos, las experiencias no importan para la toma de decisiones.		
Bloqueo 5: Prejuicios ideológicos		
Criticar es riesgoso y considerada fuera de lugar; los dogmas son repetidos ad infinitum.		
Bloqueo 6: Bloqueo regresivo		
Probar algo nuevo es mal visto. Todo está en orden, todo funciona bien.		

Paso 3. Análisis y conclusiones. La discusión de las dos perspectivas –reglas implícitas y bloqueos de aprendizaje– permite sacar conclusiones acerca de posibles vías de desarrollo hacia un sistema de cooperación que aprende. En primer lugar, se puede diferenciar entre tres vías de desarrollo:

- Fortalecimiento de actores individuales del sistema de cooperación. Ejemplos: fomento de la integración y participación, clarificación de las tareas y prestaciones, concertación mejorada en la gestión de finanzas, gestión de proyectos conjuntos, mejor manejo de conflictos.

- Consolidación de las relaciones entre actores. Ejemplos: fomento del intercambio de información y conocimiento, encuentros que fortalecen la confianza, formación de comunidades de prácticas, uso mejorado de tecnologías de información y comunicación, gestión de interfaces.
- Fortalecimiento del sistema de cooperación global. Ejemplos: clarificación de tareas y fortalecimiento del núcleo de coordinación, optimización de procesos, apoyo y mediación de procesos de negociación sobre principios y reglas internas, monitoreo de avances y evaluación de resultados.

Patrón de innovación

Tema ¿De qué se trata?	Discusión y evaluación de la capacidad de innovación de un sistema de cooperación
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Cuáles son criterios importantes para evaluar la capacidad de innovación? ¿Cómo evaluar la capacidad de innovación del sistema de cooperación?
Beneficio ¿A qué sirve?	Revisión del comportamiento que promueve u obstaculiza la acción innovadora del sistema de cooperación.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	El instrumento puede ser aplicado en un taller o en el contexto de una evaluación. Puede referirse a todo el sistema o también a temas o proyectos individuales. Se recomienda separar las percepciones de diferentes grupos de actores para después compararlas. Solo se requiere el apoyo de un moderador externo cuando existen conflictos latentes, por ejemplo sobre el uso de recursos financieros para determinados proyectos.
Tiempo requerido y número de participantes	El instrumento puede ser trabajado con un grupo de 20 participantes en un taller de medio día o en una reunión de un grupo de proyecto.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	La aplicación exige un buen conocimiento del sistema de cooperación por parte de los participantes. Se recomienda distribuir copias de la tabla con los criterios de evaluación antes del taller y presentar la matriz en pizarra.

A. Enfoque

Las innovaciones en sistemas de cooperación no solo se dan gracias al conocimiento presente en las cabezas individuales, sino y sobre todo por el intercambio mutuo de experiencias y conocimiento (*cross fertilization*). No es un azar que se cuide mucho la composición de los grupos en la investigación y el desarrollo. Los estudios empíricos sobre la capacidad de innovación en diferentes sectores industriales (far-

macéutica, energía y construcción de máquinas) indican dos factores de éxito. En primer lugar, los grupos heterogéneos mixtos son un poco más lentos que los grupos homogéneos, pero también más creativos. En segundo lugar, el potencial innovador crece exponencialmente en grupos mixtos estables cuando los miembros se comunican entre sí en forma óptima. Se constató que los encuentros virtuales no logran sustituir a los encuentros presenciales. Los encuentros presenciales facilitan la comunicación virtual en plataformas del internet.

A eso se agrega que las innovaciones florecen en ambientes que generan espacios libres e incentivos para la iniciativa innovadora. Dicho de otra manera, también la capacidad de innovación de los sistemas de cooperación es determinada en gran medida por el clima de la cooperación, la apertura ante las críticas y el pensamiento no convencional, así como las estructuras que facilitan la interacción. Pero puede también darse que un sistema de cooperación se convierta en un taller de bricolaje sin orientación y con muchos sitios en construcción. A groso modo, los criterios de un patrón de innovación orientado hacia el aprendizaje pueden ser clasificados en cuatro categorías.

1. Cultura de innovación

- El mirar más allá de sus narices y las reflexiones inconformes (*out-of-the-box*) son bienvenidos.
- Se fomenta especialmente la comunicación más allá de los sectores y disciplinas.
- Existen incentivos para un pensamiento innovador y se premian las innovaciones.
- Se vive una cultura de error positiva.
- Las innovaciones son ampliamente comunicadas, elogiadas, celebradas y premiadas.
- Los encuentros informales fomentan la capacidad de innovación.
- Los resultados de los proyectos de innovación son presentados e intercambiados periódicamente.

2. Estrategia de innovación

- Se han acordado los enfoques y temas de la innovación.
- Los temas de la innovación están formuladas y acordadas de modo explícito.
- Los mandatos de innovación con plazos adecuados son formulados en términos claros.
- La relación entre los temas de innovación está clara (arquitectura de innovación).

- La composición de equipos se realiza bajo el criterio de la heterogeneidad, en forma intersectorial e interdisciplinaria.

3. Recursos de innovación

- La innovación forma parte integral de la planificación financiera.
- La distribución de los recursos se basa en un procedimiento transparente de consulta.
- Las organizaciones otorgan el tiempo necesario a los miembros de los grupos de proyecto.
- Los actores disponen de conocimientos técnicos y metodológicos para los proyectos de innovación.
- La capacitación permite crear un lenguaje común sobre la innovación y amplía las competencias clave requeridas.
- El acceso al conocimiento externo es establecido activamente, por ejemplo, invitando a expertos externos, integrando a personas externas a los grupos de proyecto, a través de *peer reviews* y alianzas estratégicas.

4. Estructura de innovación

- El intercambio en el sistema de cooperación es fomentado mediante espacios abiertos de encuentro para el pensamiento creativo.
- Mecanismos flexibles de comunicación y coordinación en los diferentes grupos de proyecto.
- La coordinación entre los grupos de proyecto es promovida y apoyada.
- Las personas con experiencia práctica son integradas a los procesos de innovación.
- Existen formas de trabajo establecidas y funcionales para la innovación, por ejemplo, el trabajo en grupos de proyectos, *debriefings* preestructurados después de la finalización de un proyecto, *think tables* para la observación a mediano plazo de temas importantes, encuestas Delphi, comunidades de prácticas.

B. Procedimiento

Paso 1. Discusión de los criterios. Los actores se preguntan cómo evaluar la capacidad de innovación del sistema de cooperación. Esta pregunta es analizada a partir de los cuatro criterios mencionados. En la tabla de evaluación, presentada en el paso 2, hay tres enunciados para cada criterio. Obviamente, estos ítems pueden ser adaptados o reformulados en vista de un determinado tema de innovación.

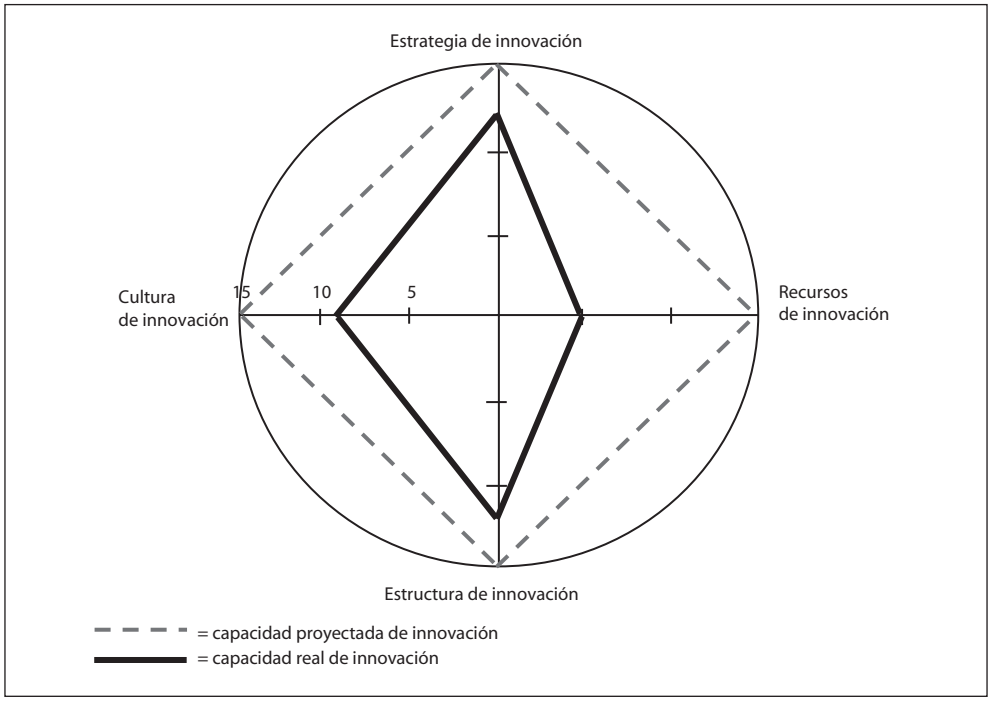
Paso 2. Evaluar la capacidad de innovación. Se evalúan los tres ítems por criterio. La ponderación va de 1 (no corresponde para nada) a 5 (corresponde totalmente).

Gráfica 4.7
Matriz de evaluación de la capacidad de innovación

Sistema de cooperación: **Tema de innovación:**		
Criterios	**Enunciados (ítems)**	**Ponderación (1 a 5)**
Cultura de innovación	La innovación goce de alta prioridad y valor en el sistema de cooperación.	3
	Se valora el pensamiento inconformista y una cultura positiva de errores.	1
	Existen incentivos concretos para el trabajo interdisciplinario y el pensamiento innovador.	4
Total puntos (a transferir al gráfico abajo)		8
Estrategia de innovación	Se ha definido y comunicado en qué temas se buscan innovaciones.	5
	Los resultados de los proyectos de innovación son presentados y discutidos periódicamente.	3
	La composición de grupos de proyecto sigue el criterio de la heterogeneidad.	4
Total puntos (a transferir al gráfico abajo)		12
Recursos de innovación	Los gastos de innovación son parte integral de la planificación financiera.	0
	La capacitación conjunta fomenta un lenguaje común y la capacidad de innovación de los socios de la red.	3
	Los actores tienen acceso al conocimiento externo y tienen el tiempo suficiente para la innovación.	2
Total puntos (a transferir al gráfico abajo)		5
Estructura de innovación	Los actores definen mecanismos adecuados de coordinación para los proyectos de innovación.	3
	El aprendizaje en el sistema de cooperación es fomentado mediante espacios abiertos de encuentro.	4
	Se toman en serio las experiencias prácticas de los actores y se las integra a los procesos de innovación.	4
Total puntos (a transferir al gráfico abajo)		11

Paso 3. Presentación gráfica. A continuación se inscriben los resultados al gráfico de abajo. De esta manera se obtiene un patrón sencillo de innovación (diamante de innovación) que brinda información sobre la capacidad de innovación.

Gráfica 4.8
Diamante de innovación



Paso 4. Interpretar y deducir medidas. A fin de cuentas, se trata de revisar si se pueden encontrar medidas y qué medidas permiten promover la capacidad de innovación en el sistema de cooperación. Posibles conclusiones del ejemplo son: aunque el sistema de cooperación quiere ser innovador (se manifiesta en la integración del aspecto de innovación a la estrategia y estructura), los recursos puestos a disposición no son suficientes. Esto podría ser la razón por la cual la cultura de innovación no está muy fuerte ya que solo se habla de innovación pero no se actúa, se quiere ser innovador, pero no debe costar nada. Para los actores involucrados, este patrón de innovación es fatal. Desalienta inclusive a los que están altamente motivados para iniciar un proceso de innovación.

El sistema de cooperación que aprende

Tema ¿De qué se trata?	Comprensión mayor de los factores esenciales para el aprendizaje en el sistema de cooperación.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Qué comportamiento contribuye al aprendizaje en el sistema de cooperación? ¿Qué observaciones de la cotidianidad comprueban este comportamiento? ¿Qué conclusiones sacamos de ello para el futuro desarrollo del sistema de cooperación?
Beneficio ¿A qué sirve?	La discusión estructurada sobre el aprendizaje en el sistema de cooperación permite formular opciones de acción para seguir desarrollando el sistema de cooperación.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	Por lo general, el instrumento es aplicado por varios grupos pequeños para luego comparar los resultados. En vista de que en parte se trata de preguntas delicadas, se debería eventualmente buscar apoyo mediante un moderador externo.
Tiempo requerido y número de participantes	En un grupo de hasta 20 personas, la aplicación puede durar medio día si se trabaja con diferentes grupos de trabajo. El instrumento puede ser aplicado con diferentes grupos de trabajo.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	El análisis del comportamiento de aprendizaje se basa en la comparación de apreciaciones personales. No se trata de construir un resultado objetivo a partir de la evaluación, sino de deducir las opciones de acción aceptadas por los actores. Se recomienda distribuir copias de papel con las características de una organización que aprende antes de iniciar el taller.

A. Enfoque

El instrumento promueve la reflexión sobre los procesos organizacionales de aprendizaje en el sistema de cooperación al identificar los déficits de aprendizaje y también los potenciales organizacionales de aprendizaje. La siguiente lista de verificación presenta, desde la teoría de sistemas, algunas características importantes de una organización que aprende.

Gráfica 4.9
Características de una organización que aprende

Visión conjunta	Los socios del sistema de cooperación comparten una visión conjunta respecto al aprendizaje como estrategia de innovación. Preguntas guías: ¿Tenemos en nuestro sistema de cooperación una visión compartida con todos los socios? ¿Hemos acordado objetivos lo suficientemente claros que a la vez permiten una acción flexible? ¿Tenemos una idea clara de las formas de aprendizaje en el sistema de cooperación?

Aprender en grupos de proyecto heterogéneos	No son personas individuales sino grupos de proyecto que conforman las unidades de aprendizaje en el sistema de cooperación. El aprendizaje eficaz se da en grupos heterogéneos que evalúan los avances y resultados. Preguntas guías: ¿Los grupos de proyecto son heterogéneos? ¿Los grupos de proyecto se orientan hacia la estrategia de innovación acordada? ¿Los grupos de proyecto disponen de los recursos necesarios?
Capacidad de reflexión	Los actores reflexionan periódicamente y críticamente sobre la cooperación y el desarrollo del sistema. Los mecanismos de retroalimentación (intervisión, monitoreo, evaluación) toman en cuenta tanto el conocimiento explícito como implícito. Preguntas guías: ¿Las reglas y procedimientos del sistema de cooperación apoyan la auto-reflexión sobre relaciones, procesos y resultados? ¿Hay incentivos para el intercambio horizontal y el pensamiento innovador? ¿Los resultados de los mecanismos de retroalimentación son tomados en serio e implementados a nivel de la coordinación general?
Cultura de cuestionamiento de los valores	La diversidad de orientaciones culturales está entendido como recurso para la innovación. Existe una apreciación positiva de la diversidad de los actores. Preguntas guías: ¿Estamos dispuestos y lo suficientemente abiertos para escuchar y tomar en cuenta opiniones diferentes y aportes críticos? ¿Creamos oportunidades para que los diferentes modelos mentales y las orientaciones culturales puedan se hagan explícitos e intercambiados en un diálogo de igual a igual?
Pensamiento sistémico	El aprendizaje en el sistema de cooperación es fomentado si un máximo de sus miembros desarrolla una visión sistémica de sus funciones y de las interacciones en la red. Preguntas guías: ¿Los socios emplean recursos suficientes para la construcción y el mantenimiento de las relaciones? ¿Fomentamos el pensamiento sistémico en el sistema de cooperación mediante el reconocimiento y la puesta en valor de las diferencias y una cultura participativa de negociación? ¿Aprovechamos el conocimiento existente en el sistema de cooperación?

B. Procedimiento

Paso 1. Campos de tensión y dependencia del camino. Por la economía de las redes sabemos que en un sistema de cooperación, mientras más alto sea la densidad de las relaciones de cooperación, los miembros tienden a soltar sus preferencias propias, individuales, es decir, emprenden nuevos caminos colectivos, se vuelven más

flexibles y se abren ante lo nuevo. Esta creciente diferenciación permite una concertación más fina entre ellos. Paso por paso se genera más convergencia y unión, más capital social en forma de confianza y más inclusión en el sentido de la pertenencia.

En este proceso de cohesión los sistemas de cooperación desarrollan un determinado patrón de aprendizaje organizacional que se consolida con el tiempo, o expresado de otra manera: desarrollan una determinada actitud ante el aprendizaje. Para mejor entender este proceso de consolidación es útil recurrir al concepto de la dependencia del camino (*path dependency*). Esto significa que un determinado desarrollo depende del camino anteriormente recorrido. El desarrollo anterior crea el cauce de lo que va a seguir. Es fácil imaginarse este hecho social cuando se observa la propia historia de vida: la dependencia del camino se da, por ejemplo, por el origen, la profesión escogida y la pareja formada. Mientras avanza la edad de una persona, el cambio de camino implica cada vez más costos en términos reales, riesgos y respecto a la pérdida de seguridad.

De manera análoga podemos preguntarnos qué es lo que contribuye en nuestro sistema de cooperación a que actuemos con dependencia de camino, que tengamos una actitud más bien negativa o positiva ante el aprendizaje y la innovación. A continuación presentaremos algunos campos de tensión importantes en los cuales se mueve el aprendizaje en el sistema de cooperación. Estos campos de tensión pueden ser ampliados por más aspectos. La evaluación de 1 a 4 significa que el sistema de cooperación se mueve más en una u otra dirección. La evaluación es complementada por un ejemplo de la vida cotidiana y una referencia sobre la dependencia del camino: ¿qué es lo que contribuye a que nos mantengamos en este camino?

Gráfica 4.10
Campos de tensión y dependencia del camino

Campo de tensión 1: división laboral y fragmentación					
Alta especialización y pensamiento territorial, poco contacto entre los actores, especialización tiene alto valor	1	2	3	4	Se valoran las competencias claves de los actores, alta integración por relaciones y vías en lo horizontal y vertical
Observación de la vida cotidiana: Dependencia del camino (¿Qué hace que nos quedamos en este camino?):					

Campo de tensión 2: arquitectura de innovación					
Estrategia confusa de innovación, muchos sitios de construcción desarticulados, la innovación está en las manos de un grupo de expertos	1	2	3	4	Definición concertada de prioridades de innovación, buena coordinación de las iniciativas con alta participación de los actores
Observación de la vida cotidiana: Dependencia del camino (¿Qué hace que nos quedamos en este camino?):					

Campo de tensión 3: cultura de críticas					
Es arriesgado expresar una crítica, el disenso no es bien visto, las propuestas casi no se toman en serio	1	2	3	4	Se busca y recompensa la diversidad de opiniones. Las críticas son tomadas en cuenta, el cambio es considerado como algo positivo
Observación de la vida cotidiana: Dependencia del camino (¿Qué hace que nos quedamos en este camino?):					

Campo de tensión 4: carga de trabajo					
Los actores sufren mucha presión de tiempo y trabajo, el gran número de normas y reglas confundan e incrementan la carga de trabajo	1	2	3	4	Los actores realizan los trabajos rutinarios con facilidad. Las normas y reglas son claras. Existen espacios libres de intercambio
Observación de la vida cotidiana: Dependencia del camino (¿Qué hace que nos quedamos en este camino?):					

Campo de tensión 5: evaluación de experiencias					
La evaluación de experiencias es considerada un deber tedioso; los resultados quedan guardados en el cajón	1	2	3	4	Los proyectos y procesos son evaluados periódicamente; los informes se reparten y discuten; se notan avances y mejoras
Observación de la vida cotidiana: Dependencia del camino (¿Qué hace que nos quedamos en este camino?):					

Campo de tensión 6: apoyo mutuo					
Casi no se brinda apoyo o el apoyo llega atrasado, cada uno lucha por su cuenta	1	2	3	4	El apoyo se da siempre, es parte de la vida cotidiana; la organización promueve métodos como coaching o asesoría colegiada
Observación de la vida cotidiana: Dependencia del camino (¿Qué hace que nos quedamos en este camino?):					

Campo de tensión 7: transparencia y confianza					
Los actores no tienen acceso abierto a información relacionada a su trabajo; el acceso a información es un recurso de poder y reservado	1	2	3	4	Hay acceso abierto a información, los actores están bien informados y comunican en forma proactiva; la transparencia genera confianza
Observación de la vida cotidiana: Dependencia del camino (¿Qué hace que nos quedamos en este camino?):					

Paso 2. Conclusiones. La comparación de las evaluaciones hechas por diferentes grupos esclarece las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos en el camino hacia el sistema de cooperación que aprende? (Comparación de las evaluaciones de 1 a 4)
- ¿Dónde están nuestros potenciales y déficits? (Evaluaciones máximas y mínimas)
- ¿Qué observación de la vida cotidiana refuerza la evaluación? (Ejemplos de la vida laboral)
- ¿Qué contribuye a que nos mantengamos en este camino? (Comentarios sobre la dependencia del camino)

Cambio de camino: en una discusión final se pueden formular opciones estratégicas para cambiarse al camino de desarrollo que conduce a un sistema de cooperación que aprende.

Formas de aprendizaje

Tema ¿De qué se trata?	Diversidad de las formas de aprendizaje, combinables entre sí, y diseño de tareas, asesoría colegiada y otras formas de aprendizaje.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Qué formas de aprendizaje promueven el aprendizaje creativo? ¿Cómo se pueden concebir las tareas y los sitios de trabajo con orientación hacia el aprendizaje? ¿Cómo se puede aprovechar el conocimiento implícito mediante la asesoría colegiada o consulta entre colegas? ¿Cuáles son las características de las comunidades de práctica?
Beneficio ¿A qué sirve?	El instrumento transmite ideas sobre formas de aprendizaje y presenta con mayor detalle tres procedimientos especialmente útiles para los sistemas de cooperación: diseño de tareas orientado al aprendizaje, asesoría colegiada y comunidades de práctica.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	Se recomienda escoger y probar determinados instrumentos. Paso a paso pueden ser complementados por otros. Primero habría que discutir los instrumentos en un grupo de trabajo pequeño y eventualmente adaptarlos a las necesidades especiales del sistema de cooperación. Se recomienda una moderación externa para la primera asesoría colegiada (intervisión) y la introducción de comunidades de práctica.
Tiempo requerido y número de participantes	Cuando se introducen nuevas formas de aprendizaje, se requiere por lo general una inducción cuidadosa de por lo menos medio día. Esta inversión vale la pena porque a continuación los involucrados pueden seguir aplicando por si solos. Para comenzar, las nuevas formas de aprendizaje deben ser aplicadas en un grupo pequeño de hasta siete personas. Con base en estas experiencias piloto, las formas de aprendizaje pueden ser adaptadas y los involucrados se convierten en facilitadores de otros grupos de trabajo.

Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	La inducción a nuevas formas de aprendizaje necesita su tiempo; hay que proceder gradualmente. Los usuarios deben tener un buen conocimiento del sistema de cooperación.

A. Enfoque

La diversidad de los actores involucrados no es un obstáculo, sino un potencial que debe ser aprovechado, es un buen recurso para el aprendizaje. El fomento del intercambio horizontal y el uso de plataformas de internet son idóneos para fomentar el intercambio de conocimiento y generar una cultura orientada hacia el aprendizaje. Sin embargo, la acción innovador no se da automáticamente. El camino a nuevas formas de aprendizaje debe ser organizado y gradualmente cumplido.

Potencialmente, el ser humano tiene muchas capacidades, sin embargo, muchas de estas capacidades no son aprovechadas si la persona no tiene confianza en sí misma, si teme los errores y queda atrapada en la rutina. Para promover el aprendizaje y la innovación hay que buscar nuevas formas de aprendizaje que eliminen los obstáculos que inhiben el pensamiento libre. Se trata de crear espacios de experimentación para el pensamiento creativo y el aprendizaje. Los siguientes aspectos pueden servir de orientación:

- El aprovechamiento de la diversidad de perspectivas. Todos tenemos un punto ciego o no logramos mirar más allá de la punta de nuestra nariz profesional. El pensamiento y la acción creativos son fomentados al comparar diferentes perspectivas. No se trata de averiguar lo que es correcto o falso, los sabelotodo bloquean el aprendizaje; se trata de aprender de diferentes percepciones y opiniones.
- El pensamiento inconforme está bienvenido. Aquel que piensa fuera de los caminos establecidos y piensa diferente, él que ve un objeto desde otro ángulo dirige la atención a nuevas opciones y abre el camino a la innovación.
- Las jerarquías no tienen importancia en el aprendizaje. El aprendizaje y el conocimiento no dependen de posiciones jerárquicas. Muchas veces, el intercambio abierto de conocimientos entre planificadores y usuarios orientados hacia la práctica, entre especialistas y generalistas, es impedido por actitudes de jerarquía y estatus.
- Bienestar de cabeza, corazón y mano. Aprender debe ser divertido. El proceso debe ser concebido con técnicas creativas, experimentos y simulacros de tal manera que los actores se sientan bien. El aprendizaje mueve a la persona en todo su ser. Los conceptos pueden ser prácticos, los sentimientos y la empatía pueden indicar nuevos caminos, las experiencias pueden ser ilustrativas. El aprendizaje debe ser integral

- Ofertas de aprendizaje para unidades operativas. El objetivo de un partido de fútbol es meter goles. Por ello, el entrenamiento de todo el equipo es más importante que el entrenamiento de los jugadores individuales. El aprendizaje para unidades operativas completas es más efectivo porque permite a la vez entrenar la interacción entre diferentes funciones.
- Encuentros informales. Frecuentemente, lo nuevo surge de repente como resultado de un encuentro, una conversación una comida compartida. El aprendizaje y la innovación son fomentados por la posibilidad de comunicarse e intercambiarse en forma abierta, informal y poco estructurada.
- Uso de los medios de comunicación. La comunicación moderada vía el internet y con la ayuda de un intranet cerrado (e-foros, e-workgroups, blogs, entre otros) fomenta el aprendizaje e intercambio de conocimientos y permite acceder a conocimientos de expertos externos.

Las formas de aprendizaje más practicadas en los sistemas de cooperación son las llamadas comunidades de práctica. Esto seguirá siendo así también a futuro. Su efecto puede ser incrementado cuando se combinan con otras formas de aprendizaje. A continuación presentamos una selección de prácticas particularmente efectivas en los sistemas de cooperación.

Gráfica 4.11
Formas eficaces de aprendizaje

Aprendizaje en asociación: mirar encima del hombro del otro	
Grupos meta	**Personas de un sistema de cooperación dedicadas a funciones similares.**
Ejemplo	Se establece un intercambio horizontal (twin – gemelo) entre una mancomunidad y una organización similar de la región. En un primer evento se formula un proyecto común de aprendizaje centrado en las preguntas: ¿Cómo los otros solucionan los problemas que enfrentamos? ¿Qué podemos aprender los unos de los otros? El aprendizaje en asociación puede también darse en forma de un solo evento corto, por ejemplo en la modalidad de *company meets company* (empresa visita a otra empresa) o en forma de *peer reviews* (evaluación entre pares iguales).
Objetivo	Aprender mediante el intercambio horizontal de experiencias; reflejo de la función propia en la función de los demás, relativizando las estructuras y procesos propios, asesoría mutua entre colegas y pares.

Aprendizaje mediante eventos: cooperación bajo prueba	
Grupos meta	Grupos de 16 a 120 personas provenientes de diferentes organizaciones que asumen funciones diferentes en el sistema de cooperación.
Ejemplo	El grupo forma parte de un sistema de cooperación y participa en una capacitación conjunta de 1 a 3 días concebida para fortalecer la cohesión y cooperación en el grupo. A propósito se organizan eventos diferentes al trabajo cotidiano. Ejemplos: 1) ir de compras juntos y preparar una comida sofisticada, 2) escalar juntos una montaña exigente, 3) preparar y realizar juntos una exposición, 4) aprender juntos a manejar lobos o caballos, 5) construir juntos una balsa y cruzar un río. La capacitación del tipo *event learning* tiene que ser preparada y dirigida con esmero y contar con expertos del ramo. Al final, la moderación brinda apoyo en la evaluación y la transferencia de los resultados al mundo laboral. Aprender mediante eventos puede también ser una ventana dentro de un seminario o taller. La preparación y evaluación pueden ser apoyadas mediante un blog o una plataforma en el internet.
Objetivo	Aprendizaje en interacción y en diferentes funciones, desde la planificación hasta la implementación; explorar diferentes formas de trabajo en equipo.

Entrenamiento con base a la auto-exposición	
Grupos meta	Personas provenientes de diferentes organizaciones con funciones diversas en el sistema de cooperación. Según el *exposure training* se pueden formar grupos de aprendizaje de hasta 30 personas.
Ejemplo	El grupo realiza una visita de 1-3 días a actores que viven otra realidad: Familias campesinas, pequeños empresarios, trabajadores sociales, funcionarios, jueces, curas, policías entre otros. Las visitas son individuales o en grupos de dos. Se trata de compartir la cotidianidad de los actores visitados para entender su trabajo y su realidad. Cada grupo elabora dos informes breves: un informe sobre cómo se han desarrollado las visitas y una breve documentación de la biografía de la persona acompañada.
Ejemplo	El entrenamiento con base a la auto-exposición exige una preparación cuidadosa. Los visitados deben ser identificados, contactados y preparados. Los grupos reciben también una preparación de medio día. Después de las visitas, se realiza una evaluación que dura normalmente al menos un día entero. La preparación puede ser apoyada mediante una plataforma de internet bien moderada.
Objetivo	Conocer el trabajo y el mundo de otras personas, ampliar su visión del propio trabajo, comprobación de los supuestos personales, desarrollo de empatía.

A manera de complemento se presentan con más detalle tres formas de aprendizaje que pueden ser combinadas entre sí a diferentes niveles en los sistemas de cooperación: 1) diseño de tareas en función del aprendizaje, 2) asesoría colegiada entre pares, 3) grupos de tarea con diferentes funciones, por ejemplo la gestión de un proyecto de cambio, la exploración de nuevas soluciones (comunidades de prácticas).

B. Procedimiento

1. Diseño de tareas en función del aprendizaje

En los sistemas de cooperación surgen nuevas tareas que pueden ser definidas en mayor o menor grado en función del aprendizaje. Entre ellas cuentan también las tareas o funciones de un núcleo coordinador. Se trata de concebir las funciones de tal manera que los involucrados puedan desarrollarse en lo personal y profesional cuando asumen dichas funciones. Por ejemplo, para que la concepción de funciones esté relacionada con el aprendizaje, los involucrados deben conocer el sentido de la función y poder tomar decisiones dentro de la misma. Son criterios importantes de todo diseño de tareas que favorecen el aprendizaje los siguientes:

- Objetivos claros y margen de maniobra (libertad de acción). Sé a qué sirve la función y cuáles son las exigencias cualitativas. Puedo tomar decisiones en el marco de mis funciones y planificar las diferentes actividades según mi mejor criterio. No se me supervisa a cada rato.
- Carga de trabajo y estrés. Dispongo de tiempo suficiente para cumplir con la tarea. La tarea no me sobrecarga, ni por el tiempo disponible, ni por su contenido o metodología.
- Variancia. La tarea o función es variada y exige la cooperación con varias personas y las actividades cambian de vez en cuando.
- Apoyo mutuo. Otras personas me apoyan en mi función. El éxito de mi trabajo depende también de la buena cooperación con los demás.
- Aporte útil al propósito de la red. Mi función contribuye a los objetivos superiores del sistema de cooperación. Lo comentaría y lo comento con orgullo a mis hijos.
- Oportunidades de aprendizaje. Al cumplir mi función surgen de vez en cuando preguntas que no puedo contestar a la primera, preguntas que son un desafío para mí.
- Evaluación y reconocimiento. Mis experiencias son tomadas en serio, los resultados se discuten regularmente, se analizan críticamente y se evalúan. Las buenas prestaciones son reconocidas.

- Oportunidades de desarrollo. El trabajo no es una vía sin salida. Puedo desarrollarme en lo personal y profesional. Las tareas y funciones me brindan los incentivos correspondientes.

Paso 1. Evaluación del diseño de tareas por parte de los actores mismos. El instrumento tiene carácter cualitativo. La función es dividida en actividades importantes o grupos de actividades. Las actividades (cinco como máximo) son inscritas en la siguiente matriz de A1 a A5. Luego, los involucrados evalúan estas actividades A1 hasta A5 según los criterios de la concepción de tareas de criterio A hasta criterio H con 0 a 10 puntos, siendo 0 la calificación más baja que significa que el criterio no se cumplió, y 10 la más alta, que significa que el criterio fue cumplido totalmente.

Gráfica 4.12
Concepción de funciones orientada hacia el aprendizaje

Criterios del diseño	Mis cinco actividades principales					Total
	A1	A2	A3	A4	A5	
Objetivos claros y margen de acción						
Carga de trabajo y estrés						
Variancia						
Apoyo mutuo						
Aporte útil al propósito						
Oportunidades de aprendizaje						
Evaluación y reconocimiento						
Oportunidades de desarrollo						
Total						

Paso 2. Evaluación y discusión. La evaluación comienza sumando los puntos y considerando los puntos de los diferentes criterios. Son también de interés las desviaciones entre las diferentes actividades. Por lo general, la evaluación y discusión permiten determinar fortalezas y debilidades del diseño de las tareas. A continuación, los involucrados forman grupos para desarrollar propuestas de mejoramiento de la misma.

2. Asesoría colegiada (intervisión)

La asesoría colegiada es un método eficaz que permite aprovechar la diversidad de experiencias de trabajo, por ejemplo, de un grupo de tarea. Se basa en la experiencia según la cual personas de campos de trabajo similares pueden asesorarse mutuamente en forma calificada.

La asesoría colegiada sigue una determinada estructura con tiempos claramente establecidos. El procedimiento solo funciona en un clima de mutua confianza. El método no es idóneo cuando se trata de un tema de organización superior, por ejemplo, el desarrollo de una nueva estrategia y cuando los involucrados tienen dificultades de pronunciarse abiertamente por motivo de tensiones y conflictos personales. La intervisión llega a experiencias implícitas (sentimientos, emociones, modelos mentales) de las personas que normalmente no se puede alcanzar. Frecuentemente, el valor del conocimiento implícito se reconoce recién en el proceso de la asesoría colegiada.

La transformación de conocimientos implícitos en conocimientos explícitos que se pone a disposición de otros actores conforma por lo tanto una de las estrategias centrales de aprendizaje en los sistemas de cooperación. La asesoría colegiada resulta, por ejemplo, idónea para trabajar los siguientes temas, entre otros: Manejo de nuevas funciones y tareas, integración de nuevos socios a la red, procesos complicados y confusos de cooperación, manejo de comportamientos inusuales, bloqueos de aprendizaje y resistencia contra la innovación. En la asesoría colegiada hay que tomar en cuenta los siguientes principios:

- Se recomienda realizar la primera asesoría colegiada con el apoyo de un moderador externo que explica brevemente los pasos y determina los tiempos.
- Por lo general, las reuniones duran entre una y dos horas como máximo.
- La intervisión puede ser integrada fácilmente como ventana de una reunión semanal de coordinación.
- La primera reunión sirve para clarificar las reglas de la asesoría colegiada y tomar acuerdos internos.
- A continuación la intervisión se realiza en el grupo bajo dirección propia, es decir sin moderador externo. Se implementa con la ayuda de un marco estructurado en el cual están definidos la distribución de roles y el proceso de comunicación.
- El grupo está compuesto por un mínimo de tres y un máximo de seis personas. Cuando hay grupos más grandes, se forman más grupos de intervisión.
- Entre colegas o pares significa que no hay jerarquías en los grupos de asesoría para que los integrantes del grupo no se sientan limitados por sus superiores y puedan hablar abiertamente.
- El grupo mismo decide dónde y cuándo quiere reunirse. Por lo general, los grupos de intervisión se reúnen cada dos a tres semanas.
- Los grupos de asesoría colegiada pueden también establecer una plataforma virtual en el intranet o internet para fines de coordinación o para anotar los resultados. El grupo mismo decide cuándo quiere dar acceso a esta información y a quién. Las plataformas no reemplazan los encuentros directos.

Paso 1. Distribución de roles. El grupo distribuye los siguientes roles entre sus integrantes: un relator del caso, por lo menos dos asesores, un moderador/observador del proceso. Si el grupo solo cuenta con tres personas, habrá un relator del caso y dos asesores.

Paso 2. El relator presenta su caso (de 5 a 10 minutos). El relator informa sobre tiempo, lugar, personas involucradas y otras circunstancias de su caso. El mismo escoge el tema. Los asesores se mantienen callados, escuchan y hacen apuntes. El moderador/observador del proceso vela por el cumplimiento de los tiempos y reglas.

Paso 3. Los asesores hacen preguntas (10 minutos). Los asesores hacen preguntas para lograr una mayor comprensión del caso. El relator responde de la manera más concisa y precisa posible.

Paso 4. Los asesores desarrollan ideas y propuestas (10 minutos). Los asesores dicen lo que más les ha impresionado del caso. Luego recopilan ideas y propuestas que podrían servir para resolver el caso. Los asesores presentan las propuestas e ideas en forma gráfica. El relator solo escucha.

Paso 5. El relator reflexiona y comenta (10 minutos). El relator piensa qué parte de las ideas y propuestas le van a servir. Comenta las ideas y propuestas, especialmente aquellas que a primera vista le parecen útiles y que obtuvo de la asesoría entre pares. Los asesores se quedan callados y solo escuchan.

Paso 6. Retroalimentación (2 minutos). El moderador-observador del proceso da una breve retroalimentación sobre el desarrollo de la intervisión. Por lo general, después de la primera asesoría colegiada, los actores participantes están sorprendidos de haber discutido un tema a fondo en menos de una hora. El relator suele estar satisfecho con las ideas y propuestas. El proceso de intervisión despliega su efecto gracias a los tiempos que deben ser respetados en todas las sesiones de asesoría colegiada.

3. Comunidades de prácticas (CoPs)

Las personas que año tras año realizan un determinado trabajo son expertos en su área y los que mejor saben optimizar los procesos. Observan a diario lo que funciona y son los que mejor saben cómo mejorar lo que no funciona. Normalmente les interesa conocer cómo otros manejan una tarea similar y aprenden rápidamente observando la práctica. Un ejemplo: aprender mediante el intercambio horizontal entre diferentes municipios de una región.

1. Antecedentes. La región de La Paz, en El Salvador, tiene una división político-administrativa de 17 municipios que se diferencian por su tamaño y número de habitantes, infraestructura, recursos y rendimiento, así como su distancia hacia la capital. El aspecto común, compartido por todos los municipios, es un incremento de funciones como resultado del incipiente proceso de descentralización y la duda sobre

su capacidad de asumir estas nuevas funciones en forma competente. Los municipios de la región forman un sistema de cooperación poco rígido que les permite representar sus intereses ante el gobierno central y realizar proyectos regionales comunes.

2. La diversidad como potencial. Las diferentes administraciones municipales han desarrollado prácticas diferentes, por ejemplo, a nivel del catastro, en el sector de salud, la formulación de proyectos o la planificación del presupuesto municipal. Estas diferencias pueden ser aprovechadas como potencial del intercambio horizontal. Lo que se desarrolló en un municipio y dio buenos resultados, puede servir de impulso para la innovación de otro municipio. Esto permite incrementar, en forma general, la gestión y la eficiencia de los servicios.

3. Introducción de comunidades de prácticas. En acuerdo con los alcaldes de los municipios se establecieron comunidades de prácticas con los funcionarios municipales de diferentes municipios. En los talleres respectivos se identificaron primero los temas que despertaron el interés de los participantes. Para cada tema se estableció una CoP integrada por funcionarios municipales interesados y representantes de las ONG que trabajaron en la región. En la fase inicial, la CoP contó con el apoyo de un moderador local externo; luego, la CoP eligió su propio coordinador entre los integrantes del grupo. Los miembros de la CoP se reunieron mensualmente en uno de los municipios para el intercambio de experiencias en su tema y al mismo tiempo conocer la administración municipal local. Los miembros cubrieron sus propios gastos de transporte y, terminada la fase inicial, las CoPs se auto-gestionaron. Las indicaciones para la identificación de nuevos temas surgieron de los encuentros semestrales de los coordinadores.

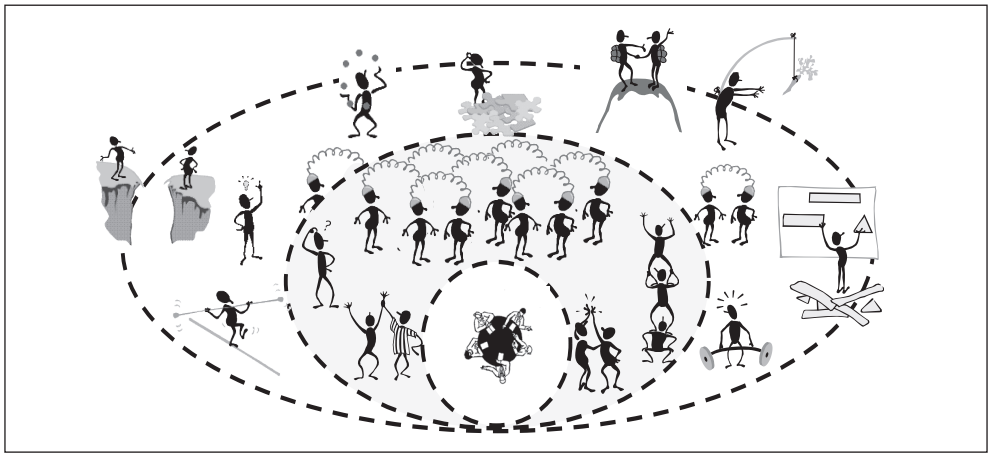
4. Efectos. El intercambio de experiencias técnicas con la forma de las CoPs despertó mucho interés y contó con el apoyo de los alcaldes. Se alentó a los empleados municipales para que participen en una CoP. Tomando el ejemplo de la CoP sobre catastros, se observaron los siguientes efectos. Las buenas prácticas de un municipio se adoptaron rápidamente por otros municipios, especialmente las ayudas prácticas para la actualización del catastro, el cobro de las tasas municipales y la cualificación de la carga de infraestructura de las empresas. En poco tiempo, las CoPs ya cobraron vida propia. A iniciativa de algunos miembros se formaron nuevas CoPs. Después de haber presentado las experiencias en un foro público de la asociación nacional de municipios, surgieron también nuevas CoPs en otras regiones.

Una comunidad de prácticas es una forma de aprendizaje no jerárquica, orientada hacia la práctica que sirve para el intercambio de conocimientos entre personas con intereses similares. Es un grupo de personas constituido por un tiempo limitado, interesado en un tema común, que quiere intercambiar sus prácticas y que en su conjunto puede elaborar fácilmente un producto de conocimiento sobre estas prácticas. Estos productos pueden ser una simple lista de chequeo o una estrategia. A pesar de que las CoPs se caracterizan por su participación voluntaria, sus temas abiertos, así

como por diferentes ciclos de vida de su duración y constancia, su rendimiento es extraordinario cuando se trata de elaborar productos de conocimiento.

Esta forma de aprendizaje resulta idónea cuando se trata de establecer una red de personas sobre un tema concreto, acceder a conocimientos implícitos y aprovechar experiencias de la práctica para la innovación. La mayoría de las CoPs tiene tres subgrupos que asumen diferentes funciones dentro de la CoP:

Gráfica 4.13
Estructura de comunidades de prácticas



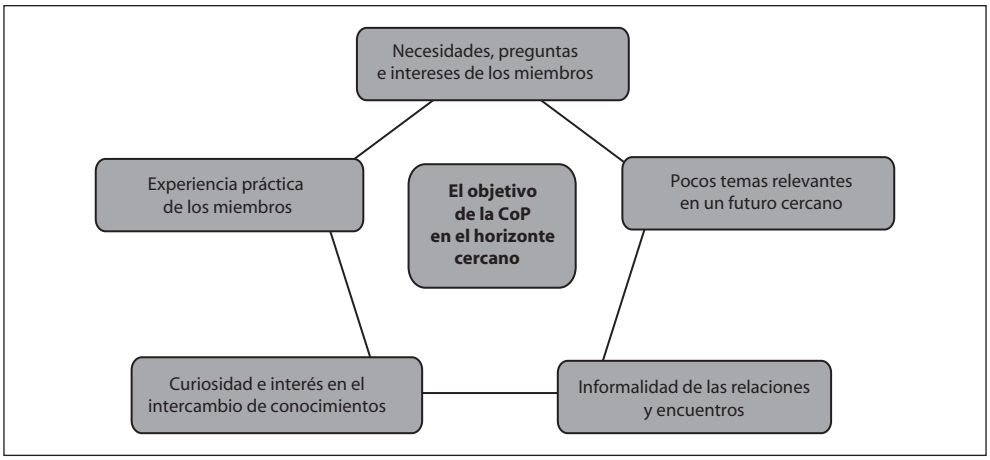
- Grupo núcleo. Un pequeño equipo de coordinación conforma el núcleo de la CoP. Apoya y estructura el intercambio temático entre los miembros, organiza encuentros y puede también asumir tareas administrativas. Si la CoP tiene una plataforma en el internet, este grupo núcleo se encarga de la administración y moderación.
- Círculo interno. Este primer círculo alrededor del grupo núcleo está conformado por los miembros particularmente activos que conforman un comité de gestión y se reúnen regularmente. Según las necesidades, este círculo interno puede dividirse en diferentes subgrupos temáticos.
- Círculo externo. Este grupo está conformado por los miembros interesados que participan ocasionalmente. Aportan con contenidos o están interesados en productos específicos de la CoP. En este círculo externo hay también miembros pasivos, los llamados durmientes que recién se despiertan cuando la CoP se dedica a un tema de su particular interés. De acuerdo a sus intereses, los miembros del círculo externo se pasan al círculo interno y los miembros del círculo interno al círculo externo.

Muchas empresas internacionales y sistemas de cooperación, entre ellos también el Banco Mundial, se han dado cuenta que la manera más eficaz de fomentar la gestión del conocimiento es la formación de diferentes CoPs de funcionamiento paralelo. Se componen de los siguientes elementos.

- La comunidad. Los miembros crean una comunidad. Esta comunidad se vincula a partir de encuentros, su coincidencia de intereses temáticos y el intercambio de experiencias y conocimientos. Los miembros valoran la participación en la comunidad porque les ofrece un beneficio. La CoP fortalece el sentido de pertinencia gracias a los encuentros y los productos elaborados conjuntamente.
- El tema. Los miembros definen una clara orientación temática de la CoP. Es el tema de interés de los mismos miembros. En este tema quieren mejorar su propia actividad compartiendo sus experiencias con los demás.
- La orientación a la práctica. El intercambio entre los miembros enfoca en las prácticas. La práctica propia sirve de referencia para el intercambio de experiencias. Mientras más saben los participantes de las soluciones prácticas manejadas por los otros, mayor será su disposición a adoptar algo nuevo en su propia práctica.
- La motivación. La motivación y el compromiso de los miembros crecen con el número y la frecuencia de los encuentros y el beneficio de las experiencias prácticas intercambiadas.
- Los recursos (tiempo, recursos financieros). Los miembros adaptan el intercambio temático a los recursos disponibles. En la medida que aumenta el beneficio, crece también la disposición de los miembros a entregar recursos.
- La informalidad estructurada. La participación es voluntaria. Los miembros mismos se ponen de acuerdo sobre la forma y frecuencia de sus encuentros. Los miembros deciden un mínimo de reglas que no debe interferir en la informalidad de relaciones. La CoP maneja una cultura de acuerdos: procedimientos, obligaciones y productos son negociados por los miembros.

Paso 1. Acordar el objetivo de la CoP. En un primer paso, los miembros se ponen de acuerdo sobre los objetivos de la CoP. Estos objetivos no deben ser demasiado ambiciosos y tienen que ser concretos. Un objetivo alcanzable motiva más para la participación y los resultados concretos promueven el desarrollo futuro de la CoP. Si, por ejemplo, la CoP ha intercambiado experiencias sobre un tema y elaborado una lista de chequeo, puede pasar a una tarea más ambiciosa.

Gráfica 4.14
Formulación del objetivo de una comunidad de prácticas



Paso 2. Formar el grupo núcleo de la CoP. En la mayoría de casos, los fundadores de la CoP conforman también espontáneamente al grupo núcleo que se dirige a miembros potenciales y coordina el proceso de definición de objetivos y formas de trabajo. En la medida en que crece la demanda de coordinación, este grupo de pioneros fácilmente se excede. El grupo núcleo puede, por ejemplo, estar conformado por un representante de cada subgrupo temático y un moderador de la plataforma virtual. Para la conformación del grupo núcleo hay que plantearse las siguientes preguntas: 1) ¿las funciones y tareas del grupo núcleo se definen para qué plazo?, 2) ¿qué acompañamiento y apoyo esperan los miembros del grupo núcleo? 3) ¿qué funciones de información y coordinación debe asumir el núcleo para que los miembros tengan acceso equitativo a la información?

Paso 3. Coordinar el desarrollo futuro de la CoP. La siguiente lista de evaluación, creada a partir de varias experiencias, sirve para observar y apoyar la evolución de una CoP.

Gráfica 4.15
Lista de evaluación para la gestión de una CoP

Aspectos	Preguntas	þ
Miembros	¿Los miembros disponen de experiencia práctica en los temas escogidos?	
	¿La experiencia práctica de los miembros cubre una variedad de posibles soluciones?	
	¿Pueden los nuevos interesados unirse sin problema a la CoP y se les brinda una introducción breve y útil?	

Aspectos	Preguntas	þ
Propósito	¿El beneficio esperado de la CoP está presentado de modo entendible y contundente?	
	¿Los temas seleccionados tienen relevancia práctica para los miembros?	
	¿Los miembros están interesados en el intercambio de experiencias y prácticas?	
Acuerdos	¿Los procedimientos, obligaciones y productos son negociados entre los miembros?	
	¿La CoP dispone de algunas reglas básicas o directrices conocidas para todos los miembros?	
	¿Las funciones y responsabilidades del grupo núcleo figuran en un acuerdo común?	
Valores	¿El escuchar, compartir experiencias y aprender son considerados como valores positivos?	
	¿Los miembros valoran la diversidad de experiencias y diferencias de pensamiento como algo positivo?	
	¿Los miembros contribuyen a la CoP también si no pueden esperar ser compensados de inmediato?	
Estructura y proceso	¿La planificación de las actividades de la CoP se da en un proceso de consulta abierto y transparente?	
	¿Existe la posibilidad de establecer contactos a distancia por internet y tener encuentros personales?	
	¿Las nuevas prácticas, propuestas y soluciones son reconocidas?	
Energía	¿Los miembros actúan en forma creativa y comprometida para alcanzar los objetivos acordados?	
	¿La confianza mutua de los miembros se fortalece a través de información abierta y eventos sociales?	
	¿Los miembros se identifican con la historia de la CoP?	
Recursos	¿Los miembros disponen de tiempo suficiente para participar en las actividades de la CoP?	
	¿Los miembros contribuyen en especie y fondos en las cantidades acordadas?	
	¿La coordinación y moderación de plataformas virtuales son organizadas profesionalmente?	
Resultados	¿La CoP está orientada hacia la elaboración de productos de conocimiento que son también de interés de los demás?	
	¿Hay equilibrio entre aporte y beneficio para los miembros?	
	¿Los resultados son reconocidos o valorados como positivos por personas externas?	

Gestión del conocimiento orientada hacia productos

Tema ¿De qué se trata?	Procesamiento y traducción de experiencias e información en productos de conocimiento.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Cuáles son las características de productos de conocimiento? ¿Cómo se generan?
Beneficio ¿A qué sirve?	Estructuración de la gestión del conocimiento con base a productos de conocimiento con miras a los futuros beneficiarios de los mismos.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	El instrumento sirve para identificar y elaborar productos de conocimiento. En el sistema de cooperación los productos comunes fomentan la cohesión. Se recomienda encargar la preparación de la primera aplicación a un pequeño grupo de tarea.
Tiempo requerido y número de participantes	El instrumento puede ser discutido y presentado por un grupo de tarea en el marco de una reunión normal. Para el desarrollo posterior de los diferentes productos de conocimiento se requieren semanas o meses. En principio, todos los socios de un sistema de cooperación son contribuyentes al proceso de la gestión del conocimiento orientado a productos.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	El instrumento puede ser el punto de partida de una gestión del conocimiento continuo. Sobre la base de un proceso piloto ejemplar, los socios definirán y elaborarán sus productos de conocimiento por iniciativa propia.

A. Enfoque

El aprendizaje y la innovación se basan en el conocimiento, el conocimiento de sí mismo, sobre las acciones e interacciones y sobre el entorno. La gestión del conocimiento consiste de la selección y el procesamiento de datos y otras formas de información, así como el compartir y el uso de los productos de este proceso. El conocimiento se diferencia fundamentalmente de otros recursos. El valor del conocimiento es determinado por el usuario y crece al compartirlo. Por tanto, un factor limitante de la gestión del conocimiento es el tiempo del que disponemos para sistematizar, compartir y usar el conocimiento. Para optimizar el uso del conocimiento, deberíamos empacarlo en productos que facilitan la valorización del conocimiento.

En un sistema de cooperación, el conocimiento se convierte en factor de producción cuando los datos y la información son convertidos en conocimiento relevante para la toma de decisión. Segundo, la gestión del conocimiento debería valorizar tanto el conocimiento explícito, por ejemplo accesible en bibliotecas o el internet, como implícito, atribuido a personas, por ejemplo las percepciones, motivaciones, modelos mentales y narrativas. En un sistema de cooperación, el conocimiento se

genera en diferentes lugares y suele presentarse de manera explícita en formas estandarizadas, por ejemplo, como concepto, estrategia, protocolo, método e instrumento.

A primera vista, el conocimiento implícito está oculto y hay que descubrirlo con métodos participativos, per ejemplo en base a la formación de un grupo focal en lo cual se discuten temas relevantes sobre los procesos y resultados. Sin embargo, el panorama de la economía de conocimiento en los sistemas de cooperación es más bien sombrío, a pesar de que la gestión del conocimiento constituye una función clave en todos los sistemas de cooperación. En muchos casos el conocimiento no fluye porque el proceso no va más allá de un almacenamiento cuantitativo de datos. Mientras los sistemas de gestión de documentos (los llamados *document management systems*) se llenan cada vez más, la calidad del conocimiento almacenado baja hasta convertirlo en un mero cementerio de datos. Los administradores de tales sistemas de almacenamiento de datos esperan en vano la generación de productos de conocimiento relevantes, ya que la masa de datos obstaculiza una vista clara hacia los pocos productos necesarios y útiles.

La segunda razón que explica el bajo valor agregado de la gestión del conocimiento se debe a que no se da la debida importancia a las formas vivas y participativas como la asesoría colegiada y las comunidades de prácticas. Tampoco orientan la gestión con preguntas esenciales relacionadas con el futuro. La estrategia del sistema de cooperación y la gestión del conocimiento están desacopladas, aunque el punto de partido de la gestión del conocimiento no es el archivo, sino el fututo: ¿qué es el conocimiento que necesitamos en el futuro?

En los sistemas de cooperación, la gestión del conocimiento facilita la toma de decisiones y alimenta los procesos de aprendizaje e innovación con productos de conocimiento temático. Es un motor para la conducción y la innovación, respondiendo a las preguntas siguientes: 1) ¿qué estrategias y procedimientos demostraron su validez en la práctica, contribuyendo a una cooperación eficaz y sustentable? 2) ¿qué conocimiento será de beneficio para los actores participantes del sistema de cooperación?

En la práctica y como primer paso, se necesita identificar, elaborar y compartir los más importantes productos de conocimiento conjuntamente con los actores involucrados. Un simple mapeo de los conocimientos (existentes y faltantes) facilita la selección. De esta manera, los actores toman conciencia de que ya han desarrollado y están usando una serie de productos de conocimiento en el proceso de la cooperación. Entre ellos se pueden mencionar:

- Una "estrategia" (concepto de programa, proyecto, directriz, política) que presenta una orientación y demostró ser eficaz y rentable.

- Un "análisis del entorno" que permite entender mejor e interpretar las tendencias relevantes en el entorno, por ejemplo con base a escenarios.
- Un "mapeo de los actores" que representa su ubicación relativa a otros actores y sus relaciones.
- El "proceso participativo de conducción" que aclara la estructura, los procesos y la participación en la toma de decisiones.
- Un "concepto de intervención y asesoría" que aclara los conceptos básicos, define los ámbitos y métodos, sirve de guía y genera un lenguaje común.
- Un "concepto de comunicación" que define las audiencias, los canales de comunicación y los mensajes.
- Una "estrategia del desarrollo de capacidades" que presenta las estrategias y formas en las cuatro dimensiones (personas, organización, sistemas de cooperación, marco político-institucional).
- Un "sistema de monitoreo" que produce conocimiento relevante para la conducción y toma de decisiones.
- Un "modelo de gestión" en el sentido de un sistema socio-técnico probado en la práctica con beneficio comprobado con diferentes actores en varios contextos, compuesta de aspectos económicos, técnicos, sociales y políticos.
- "Manuales, guías, protocolos y herramientas" que ayudan a avanzar a una solución de problemas, paso a paso, y llevan a resultados concretos.
- Las "narrativas" (relatos, discursos, anécdotas) sobre un proceso de cooperación que demuestra la gran utilidad de los errores.
- La "reconstrucción de un proceso" de rendimiento o cambio en el cual los actores lograron aportar con sus diversas competencias y concertar sus intereses.
- El levantamiento del "conocimiento local" con base a biografías y testimonios individuales, validadas por grupos focales y en forma de biografías colectivas.

En el caso del último producto, se ve claramente que gran parte de nuestro conocimiento está en las personas, en nuestras cabezas, barrigas y corazones, es decir, se trata de un conocimiento implícito (*soft copies*) que al final del día de trabajo va a casa con las personas. Este conocimiento es conservado por la organización inclusive en el caso en que su edificio sea consumido por el fuego durante la noche y se destruyan todos los sistemas electrónicos de almacenamiento de datos. El conocimiento explícito es un conocimiento documentado, accesible materialmente en forma de papel y otras bases de datos (*hard copies*). Este conocimiento permanece en la organización independientemente de las personas que llegan y se van. En los sistemas de cooperación el conocimiento tanto implícito como explícito puede ser representado en un sinnúmero de productos de conocimiento del tipo arriba descrito. Por tanto, se trata

de seleccionar lo que realmente nos ayudará en la solución de las tareas futuras. Los productos útiles de conocimiento se caracterizan por lo siguiente:

- Son presentados en forma sencilla, comprensible y contundente
- Agudizan la mirada con respecto a potenciales no aprovechados
- Dotan el sistema de cooperación de un perfil, por ejemplo, en intercambio con otras organizaciones o sistemas de cooperación
- Aceleran y facilitan los procesos de interacción y permiten su replicación si su adaptación al contexto es idónea
- Crean una comprensión mutua de estrategias y métodos y generan un lenguaje común, así bajando los costos de transacción.
- Facilitan la cooperación e incrementan el rendimiento tanto de los actores individuales como del sistema conjunto
- Crean acceso a fuentes externas de conocimiento y concentran el conocimiento adquirido externamente de manera comprensible

Para la gestión del conocimiento se requiere sencillez y una presentación amigable. La comprensión y la utilidad inmediata son aspectos prioritarios. La presentación con imágenes, gráficas y narrativas ilustrativas facilita su comprensión y el intercambio.

B. Procedimiento

La gestión del conocimiento orientada hacia los productos incumbe a todos los actores involucrados en el sistema de cooperación. La regla básica y práctica más importante es la sencillez de los productos. Hay que reducir la complejidad de los productos a favor de la comunicación sobre ellos. La complejidad vuelve por sí mismo en el momento de su aplicación. Por ello, cada producto de conocimiento debe también contener una oferta de apoyo para la aplicación. La gestión del conocimiento orientada hacia los productos es un procedimiento de cuatro pasos.

Paso 1. Identificar campos temáticos. En el marco de las comunidades de prácticas o en los encuentros regulares, los actores involucrados identifican los campos temáticos en los cuales se elaborará un producto de conocimiento. ¿Cuáles son las preguntas y problemas que más nos ocupan? ¿Dónde encontramos una solución que nos puede ayudar en el futuro? ¿Quién podría estar interesado en el producto de conocimiento?

Paso 2. Establecer un mapeo del conocimiento. Existen varios métodos de mapeo del conocimiento (*knowledge mapping*). Es importante que visualice en forma sencilla el conocimiento existente en los temas prioritarios, los posibles usuarios del conocimiento, así como las personas portadoras del conocimiento. La siguiente matriz es una base y puede ampliarse por otros criterios.

Gráfica 4.16
Mapeo del conocimiento

Temas prioritarios y preguntas clave	Fuentes y portadores del conocimiento	Posibles usuarios interesados	Indicaciones sobre la forma de presentación
Tema A: Preguntas clave			
Tema B: Preguntas clave			
Tema C: Preguntas clave			

A partir del mapeo del conocimiento, los involucrados elaboran una lista abierta de productos y escogen aquellos que se quieren elaborar. Los principales criterios de selección son:

- El posible beneficio del producto de conocimiento, por ejemplo, la esperada simplificación o aceleración de un proceso de coproducción entre diferentes actores.
- El carácter innovador del producto de conocimiento y conjuntamente con ello la posibilidad de ganar un perfil. Dicho de otra manera: El producto de conocimiento genera una diferencia a través de una propuesta única de innovación (*unique selling proposition*).
- La presentación sencilla del producto de conocimiento o sea la posibilidad de delimitarlo e ilustrarlo fácilmente.
- El posible acompañamiento de la aplicación del producto de conocimiento para apoyar a los usuarios.

Paso 3. Elaborar el producto de conocimiento. Por lo general, los productos de conocimiento son elaborados por un grupo de tarea con un mandato claro, limitado en el tiempo y dotado de los recursos necesarios. Resulta útil integrar a futuros usuarios a este grupo de tarea, el cual debe hacer tres cosas: 1) bosquejo del producto: ¿cómo hemos procedido para trabajar el tema?, ¿qué resultó especialmente útil?, ¿cuáles fueron los factores de éxito?, ¿dónde hubo obstáculos, dónde encontramos barreras, y cómo las hemos superado?; 2) innovación: ¿qué fue nuevo e inusual?, ¿podemos resumirlo en una frase bien explicada?, y 3) presentación: ¿cómo presentamos el producto de conocimiento en forma sencilla y comprensible? La presentación debería abarcar los siguientes aspectos:

- Pragmatismo: beneficio del producto de conocimiento para el usuario
- Nombre llamativo del producto
- Perfil bien enfocado: ¿a qué pregunta responde el producto?
- Innovación: ¿en qué consiste lo nuevo?
- Texto y gráficos sencillos
- Gastos estimados de la aplicación
- Adaptabilidad en diversos contextos
- Indicaciones sobre el apoyo para los usuarios

Al cabo de una o dos reuniones, el grupo de tarea elabora el bosquejo del producto de una o dos páginas y lo consulta y discute con un grupo más amplio. Esta consulta, especialmente también de los futuros usuarios, ofrece al grupo de proyecto indicaciones importantes para la elaboración ulterior del producto de conocimiento. A continuación presentamos un formato sencillo para un bosquejo de producto.

Gráfica 4.17
Estructura del bosquejo del producto de conocimiento

Título del producto de conocimiento:
Tema y contexto ¿De qué se trata? ¿Qué es lo que debe saber el usuario sobre el tema y el contexto?
Descripción del contenido ¿A qué responde el producto de conocimiento? ¿Qué beneficios aporta la aplicación? ¿Qué es lo que debe saber y poder hacer el usuario?
Utilidad y efecto ¿A quién sirve el producto de conocimiento? ¿Qué efectos tendrá la aplicación del producto?
Contactos y apoyo ¿Quién brinda información adicional? ¿Quién dará apoyo a los usuarios?
Presentación Índice de textos, imágenes y gráficos seleccionados para la presentación del producto de conocimiento

Una vez concluida la ronda de consultas, el producto de conocimiento puede ser elaborado con mayor detalle. Como ejemplo, a continuación presentamos un formato probado con los elementos para la presentación breve de un modelo de gestión.[52]

52 Como producto de conocimiento, un Modelo de Gestión es un sistema socio-técnico que ha demostrado su beneficio en varios contextos y que fue probado con diferentes actores. Su presentación contiene aspectos requeridos en lo económico (por ejemplo sobre el costo de su aplicación), técnico (por ejemplo sobre el conocimiento necesario), social (por ejemplo, sobre la organización), y político (por ejemplo sobre el marco político-institucional).

Gráfica 4.18
Estructura de un modelo de gestión

Nombre llamativo del Modelo de Gestión (MdG):
Tema y contenido Descripción breve del MdG en pocas líneas: la visión general y rápida con la información esencial.
Condiciones para la implementación del MdG Breve explicación del contexto, actores principales y sus relaciones. ¿Dónde, en qué ámbito y bajo qué condiciones se puede aplicar el MdG?
Resultados y beneficiarios finales Aplicando el MdG, ¿a qué cambios contribuye? ¿Qué es mejor que antes? ¿Quiénes son los beneficiarios finales? (diferenciar por género, edad, grupo social)
La innovación ¿Qué es lo nuevo respecto a los aspectos técnicos, económicos, organizacionales, institucionales del MdG?
Proceso de desarrollo de capacidades ¿Cuáles son las competencias y capacidades mínimas que son necesarias para la aplicación del MdG? (Capacidades a nivel de personas, organizaciones individuales, sistemas de cooperación, marco político-institucional)
Metodologías e instrumentos ¿Qué metodologías e instrumentos se desarrollaron para la implementación/aplicación del MdG? (solo mencionar los más importantes)
Cambio de las relaciones e interacciones entre actores ¿Qué cambios relacionales son necesarios o surgen con la aplicación del MdG? ¿Qué sostenibilidad en el tiempo tienen estos cambios?
Economía del MdG ¿Qué beneficios económicos y sociales trae el MdG? ¿Cómo se reparten los beneficios entre diferentes grupos beneficiarios (por género, edad, localidad, etnia, profesión, origen)? ¿Qué inversión requiere la aplicación del MdG? ¿Qué costos de transacción genera? ¿Qué utilidad (retorno sobre la inversión) se puede esperar de la aplicación? ¿Cómo se garantiza la sostenibilidad?
Fases del proceso de aplicación ¿Cuáles son las grandes fases o etapas de la aplicación del MdG?
Aliados ¿Quiénes pueden actuar como aliados y facilitadores para la implementación del MdG?
Coordinación ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación entre los diferentes actores que permitieron que el MdG sea exitoso? (mencionar los más importantes)
Monitoreo ¿En qué forma se recomienda seguir y monitorear la aplicación del MdG? ¿Quién debería participar en el monitoreo?

Factores de éxito Las claves que nos ayudaron a llegar al resultado. ¿Cuáles son las variables clave que debemos monitorear para la aplicación del MdG?
Riesgos ¿Cuáles son los riesgos mayores que pueden obstaculizar la aplicación del MdG? ¿Cómo se pueden mitigar?
Fuentes de información y contactos ¿Qué información complementaria existe? ¿Quién puede proveer información complementaria sobre los métodos e instrumentos aplicados? (nombre, correo electrónico, dirección). ¿Qué otras fuentes de consulta ayudan en la aplicación del MdG? Anexos, entre otros: manuales y guías técnicas, casos prácticos de la aplicación del MdG, tabla con cálculo de su utilidad.
Fotos y películas breves Ponga dos o más fotos o películas breves en MP4 que facilitan la comprensión del MdG.

Paso 4. Intercambiar y difundir productos de conocimiento. Los productos son intercambiados y difundidos por diversos canales. Por ejemplo: vía grupos temáticamente afines (*peer groups*), por comunidades de prácticas, vía plataformas del internet e intranet, en encuentros, foros y conferencias, como publicación impresa, entre otros.

El apoyo y acompañamiento de la aplicación no solo ayuda a los usuarios, sino que resulta también útil para los autores del producto de conocimiento porque suministra indicaciones importantes que permitirán mejorar el producto de conocimiento. El ciclo que comprende desde la selección hasta la aplicación del producto de conocimiento puede ser cerrado creando una red horizontal de usuarios (como una comunidad de prácticas real o virtual). En la mayoría de los casos esto abre nuevas pistas para la identificación de otros productos de conocimiento.

Estrategias del desarrollo integral de competencias

Tema ¿De qué se trata?	El concepto del desarrollo integral de capacidades exige concentración en las competencias clave y generativas (… por que generan otras competencias), y facilita la observación de las interacciones entre las diferentes dimensiones del desarrollo de capacidades.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Qué son las competencias clave que deben ser promovidas en el sistema de cooperación? ¿Cuáles dimensiones deben ser fortalecidas? ¿Cómo se complementan las cuatro dimensiones?
Beneficio ¿A qué sirve?	El instrumento ayuda a considerar las interacciones entre las cuatro dimensiones del desarrollo de capacidades (persona, organización, sistemas de cooperación, instituciones) y a formular un plan realista de desarrollo de competencias.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	La introducción al concepto de cuatro dimensiones para el desarrollo de capacidades debería ser detallada y estar acompañada de ejemplos.

Tiempo requerido	Si el instrumento es aplicado en su totalidad, se debería prever por lo menos un día entero. Pasos individuales como, por ejemplo, la identificación de competencias clave, pueden también ser trabajados en un medio día.
Número de participantes	El instrumento debe ser aplicado en primer lugar en pequeños grupos de trabajo de hasta siete personas. Se recomienda dividir un grupo más grande para tratar los diferentes ejemplos y temas.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	Los usuarios deberían tener buenos conocimientos sobre el sistema de cooperación. La comprensión de los conceptos básicos de las competencias clave y de las cuatro dimensiones son requisitos para la aplicación.

A. Enfoque

El desarrollo de capacidades en un sistema de cooperación se vuelve sobre todo prioritario en el momento en que los actores participantes enfrentan nuevas tareas y no logran prestar los servicios en la calidad esperada. En tal momento, el desarrollo de capacidades se convierte en un tema clave. Esto es, por ejemplo, el caso del ya mencionado *co-processing* de la industria de cemento ya que solo puede ser implementado, si los diferentes actores proceden en forma coherente, consensuada y coordinada. Se tiene que modificar la anterior gestión de residuos, el proceso necesita nueva tecnología, el acopio debe adaptarse al uso de los residuos como materia prima en los hornos cementeros, los hogares deben ser informados al respecto, y se tienen que adaptar las políticas y normas ambientales para la gestión de residuos. Como otros ejemplos podemos mencionar:

- Cualquier reforma de la gobernanza con orientación al ciudadano
- La creación de una red de servicios para entidades territoriales (departamentos, municipios, veredas) para el fomento del desarrollo económico, conformada por instituciones de capacitación y asesoría, así como por universidades y empresas
- La planificación y ejecución de una reforma educativa o del sistema de salud que integre a actores públicos y privados en un sistema de cooperación para abrir el acceso equitativo a la educación y la atención médica a todos los segmentos de la población

Con desarrollo de capacidades se entiende cualquier forma de fortalecimiento de la capacidad de personas, organizaciones y sistemas de cooperación de emplear sus recursos en forma efectiva y eficiente para realizar sus objetivos propios con eficacia y sustentabilidad. Se diferencia entre cuatro dimensiones:

- El desarrollo de los recursos o talentos humanos, es decir el desarrollo del personal

- El fomento del rendimiento de organizaciones y la capacidad de aprendizaje de ellas
- El fomento de la cooperación entre organizaciones y del desarrollo de redes
- La participación en el desarrollo del marco político-institucional favorable para la transformación de instituciones extractivas en instituciones inclusivas

Gráfica 4.19
Las cuatro dimensiones del desarrollo de competencias

Desarrollo de capacidades	
Dimensiones	**Actores involucrados y enfoque**
Desarrollo del personal (DP) Fin: fortalecimiento de las capacidades y habilidades individuales (*skills development*), así como de la capacidad de aprendizaje y auto-reflexión.	Individuos y pequeños grupos Coaching y entrenamiento: capacidades y habilidades en competencias clave; competencias sociales y blandas como trabajo en equipo, dirección y comunicación, valores y actitudes, teorías individuales del cambio.
Desarrollo organizacional (DO) Fin: incremento de la eficacia y flexibilidad de la organización, capacitación para el aprendizaje organizacional.	Organizaciones y organizaciones parciales del sector privado, la sociedad civil y del Estado Gestión del cambio, acuerdo sobre la visión y los límites del sistema, fortalecimiento de la auto-reflexión, optimización de los procesos de producción e interacción con clientes, planificación de procesos y división laboral, control del uso óptimo de los recursos, reglas y estructuras internas, gestión del conocimiento.
Sistemas de cooperación y redes (SC) Fin: creación y fortalecimiento de la cooperación entre organizaciones para el intercambio de conocimientos y la coproducción en arreglos de cooperación.	Grupos multi-actores, clusters, redes Formación, desarrollo y coordinación de sistemas de cooperación compuestos de actores del sector público, civil y privado, aprovechamiento de ventajas comparativas, de ubicación y efectos de escala.
Desarrollo político-institucional (DI) Fin: desarrollo de condiciones favorables del marco legal y de las instituciones del Estado para asegurar el acceso equitativo a derechos, recursos, oportunidades y los servicios básicos.	Grupos y actores que ejercen influencia sobre los temas políticos-institucionales y participan en la negociación de reformas del Estado Capacitación de diferentes actores, estructuración de la participación, fomento de relaciones y de la cultura de negociación, empoderamiento de actores desfavorecidos, desarrollo de la capacidad de negociación y construir acuerdos viables.

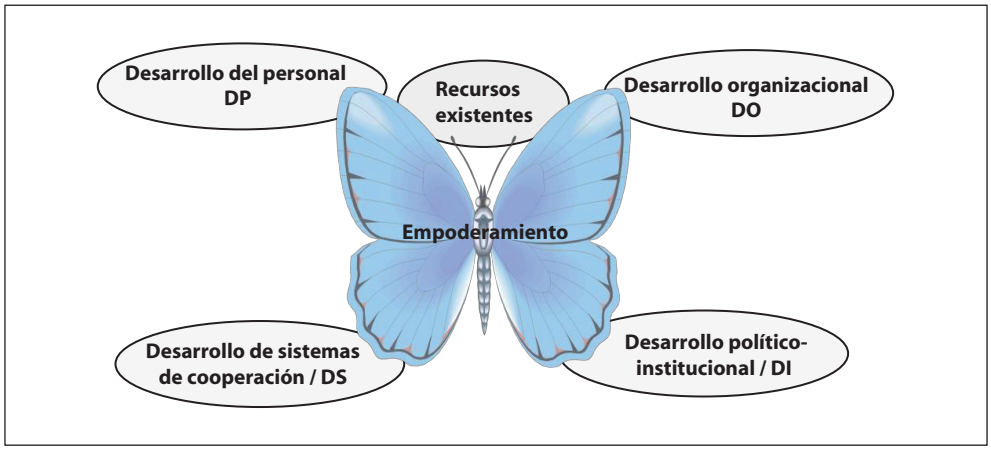
Para que la participación sea tomada en serio, el fortalecimiento de actores desfavorecidos en el sentido de su empoderamiento es un factor central. La discriminación puede tener su origen en un déficit de información fácil de corregir, pero puede también tener raíces más profundas. Esto sucede por ejemplo con segmentos

de la población o minorías discriminados y excluidos de las decisiones políticas, o de grupos de productores débilmente organizados que no son capaces de articular sus intereses en una federación de productores. Los déficits de participación se agudizan muchas veces por la falta de confianza y la sensación paralizante de estar a merced de grupos dominantes que controlan el acceso a derechos, recursos y oportunidades.

Con el desarrollo de capacidades en el sentido del empoderamiento se quiere lograr que estos actores discriminados obtengan un acceso equitativo a la participación en el proceso político-institucional y logren reclamar sus derechos legítimos. Este tipo de desarrollo de capacidades es una intervención consciente en las relaciones de poder existentes de un sistema de cooperación, dirigida por valores políticos como el respeto de la diversidad y la participación. Por ello, tiene que ser legitimado explícitamente, por ejemplo, como aporte al fomento de la participación ciudadana democrática. El empoderamiento complementa las cuatro dimensiones con el fin de garantizar la participación equitativa de los actores. Este apoyo puede resultar necesario en todas las cuatro dimensiones del desarrollo de capacidades.

Si se descuidan las interacciones entre las cuatro dimensiones del desarrollo de capacidades, se crean desequilibrios y se debilita el proceso. Por ejemplo, el desarrollo del personal que no da la debida atención a la situación de las personas en su lugar de trabajo, no aporta nada. El desarrollo organizacional que no toma en cuenta las posibilidades de cooperación con otras organizaciones, construye castillos de aire, es decir, las interrelaciones entre las cuatro dimensiones juegan un rol decisivo para el éxito del desarrollo de las capacidades: La mariposa solo vuela si mueve sus alas en forma armónica y consensuada.

Gráfica 4.20
La mariposa del desarrollo de capacidades



La orientación estratégica del desarrollo de competencias

1. Participación. Los actores involucrados y sus organizaciones deben desear el desarrollo de capacidades. El punto clave son las competencias existentes y los intereses de los actores mismos. El proceso siempre tiene que ser coordinado por y con los actores involucrados. A través de ellos se aumenta la comprensión para diferentes velocidades y orientaciones culturales. En conclusión, partir de las capacidades existentes, fortalecer y ampliarlas.

2. Separar las perspectivas de los actores. El desarrollo de capacidades afecta a actores con diferentes experiencias y orientaciones culturales. Los diferentes intereses y ambiciones muchas veces aparecen recién en el transcurso del proceso de aprendizaje. En conclusión, analizar con los actores los diferentes intereses y formular una oferta flexible con diferentes opciones del desarrollo de capacidades.

3. Enfoque sistémico. El desarrollo de capacidades exige un abordaje sistémico que tome en cuenta las interacciones entre las cuatro dimensiones y priorice las modalidades de cooperación entre los actores. En conclusión, desarrollar una óptica sistémica conjuntamente con los actores.

4. Información fría y caliente/conocimiento explícito e implícito. Los actores no actúan basados en estadísticas y estudios. Escogen lo que les interesa de la información que está a su alcance y actúan de acuerdo a su percepción. La información es reforzada, ignorada, distorsionada y pasada de boca en boca. Los sentimientos y narrativas personales son tan importantes como los datos aparentemente objetivos. El desarrollo de competencias trabaja con una mezcla de datos fríos (conocimiento explícito) e interpretaciones calientes (conocimiento implícito derivado de la empatía y las experiencias de las personas). En conclusión, buscar el equilibrio entre diferentes formas de conocimiento.

5. Plazos y flexibilidad. El desarrollo de capacidades requiere un compromiso a mediano plazo. Aprender y desaprender toma tiempo y lo aprendido se olvida rápidamente si no es mantenido y usado. Las intervenciones únicas y prioridades cambiantes socavan el efecto del proceso de aprendizaje. Se necesita una perspectiva a mediano plazo para que las formas de aprendizaje puedan ser adaptadas flexiblemente. En conclusión, orientar el desarrollo de capacidades en una perspectiva a mediano plazo.

6. Autonomía. Por principio, el desarrollo de capacidades debe fortalecer el afán de las personas y organizaciones de resolver los problemas por sí mismas y realizar sus objetivos. El proceso debe usar y ampliar los potenciales de auto-organización. En conclusión, monitorear el proceso con participación de los actores.

7. Orientación hacia los resultados. El desarrollo de capacidades se centra en la pregunta sobre qué conocimientos técnicos y metodológicos, qué capacidades y habili-

dades blandas deben ser creadas en forma sostenible en las personas y organizaciones. Para lograr resultados palpables, se recomienda partir de temas y competencias clave y generativas (que generan en cadena el fortalecimiento de otras competencias). En conclusión, identificar con los actores involucrados los temas y las competencias clave.

B. Procedimiento

Paso 1. Enfocarse en las competencias clave. En primer lugar y antes de emprender todas las demás medidas, un sistema de cooperación puede calificarse como organización que aprende si crea una base conjunta de competencias. Con ello se crea un lenguaje común sobre conceptos de fondo y los procesos de rendimiento, así como sobre la innovación y el aprendizaje. Este lenguaje común incrementa la efectividad del sistema de cooperación, aumentan la cohesión social y baja los costos de transacción. Un ejemplo: en una red de conocimientos sobre la economía política, el paquete de competencias clave comprende los siguientes temas y preguntas clave:

- Bases conceptuales. ¿Qué conceptos básicos rigen el tema de la economía política? ¿Qué son las características y efectos de las instituciones extractivas y excluyentes?
- Instrumentos y su aplicación. ¿Qué métodos e instrumentos nos permiten entender la economía política de una reforma sectorial y evaluar los intereses y la disposición de varios grupos afectados?
- Gestión de transformaciones políticas. ¿Cómo puede la economía política aportar con éxito a las reformas institucionales, por ejemplo, a través de la evaluación ex-ante de diferentes opciones y de los efectos distributivos de las reformas?
- Pensamiento sistémico. ¿Con qué conceptos, métodos y casos logramos aclarar los conceptos y las interacciones entre estructura, instituciones y actores?
- Vías de incidencia. ¿Qué son las vías más efectivas para incidir en los procesos de políticos-institucionales?

Las competencias clave pueden ser clasificadas en tres categorías: 1) conocimiento de orientación, 2) capacidad de acción y 3) habilidades, actitudes y valores. La siguiente matriz sirve para una presentación sinóptica que permite definir las diferentes formas de aprendizaje en las cuales se fomentarán las competencias clave.

Gráfica 4.21
Preguntas clave sobre las competencias clave

Dimensiones	Competencias clave con preguntas guías		
	Conocimiento de orientación ¿Qué debemos saber del tema y entorno para entender la relevancia, el sentido y fin del tema?	**Capacidad de acción y habilidades** ¿Qué capacidades y habilidades debemos poder aplicar para poder lograr conjuntamente los objetivos en el tema planteado?	**Actitudes y valores** ¿Qué actitudes y valores personales y sociales, incluyendo las orientaciones culturales apoyan en la cooperación en este tema?
DP			
DO			
DS			
DI			

Las formas integrales de aprendizaje establecen relaciones horizontales entre el conocimiento de orientación, los valores y el conocimiento de acción. En todos los casos hay que cuidar que se parta del conocimiento existente y las experiencias de los involucrados.

Paso 2. Interacciones entre las cuatro dimensiones. Las experiencias obtenidas con sistemas de cooperación indican claramente que solo tiene sentido concentrarse en una sola dimensión, si las demás dimensiones no son ignoradas y atendidas de otra manera. Al descuidar una dimensión se crean desequilibrios y déficits. La siguiente matriz ilustra estos déficits de modo ejemplar.

Gráfica 4.22
Interacciones de las cuatro dimensiones

		Desarrollo de las competencias en las cuatro dimensiones			
	Descuido de:	**A** **Desarrollo de personal / DP**	**B** **Desarrollo organizacional / DO**	**C** **Desarrollo de sistemas de cooperación / DS**	**D** **Desarrollo político-institucional / DI**
Déficits al descuidar una de las dimensiones	A		**Déficit de competencias individuales**	**Déficit en trabajo horizontal**	**Déficit de articulación**
	DP		Faltan capacidades y habilidades individuales para la implementación de cambios organizacionales.	Faltan capacidades individuales para la concertación y coordinación de la cooperación horizontal.	Los actores no saben expresar sus intereses y no logran incidir en los procesos políticos-institucionales.
	B		**Déficit de transferencia**	**Déficit de reglas**	**Déficit de continuidad**
	DO	Lo aprendido no se logra aplicar en la organización.		Falta la definición de la participación y de las reglas de coordinación.	Faltan los acuerdos sobre reglas y manejo de los procesos de negociación política.

Déficits al descuidar una de las dimensiones	C	**Falta de intercambio**	**Déficit de alianza**		**Déficits de cooperación**
	DS	Se descuida el intercambio horizontal de conocimientos con otros actores.	No se aprovechan los potenciales de cooperación horizontales, hay delirio de autarquía.		Falta claridad sobre los roles y la participación en los procesos políticos-institucionales.
	D	**Déficit de relevancia política**	**Marco institucional descuidado**	**Déficit de institucionalidad**	
	DI	Las capacidades y habilidades adquiridas no sirven para la incidencia en procesos políticos.	La organización no logra participar en procesos políticos.	La cooperación horizontal y las redes siguen siendo arbitrarias e inestables.	

La siguiente matriz es utilizada para verificar en qué medida se complementan las cuatro dimensiones del desarrollo de capacidades. Hay que tomar en cuenta, que el proceso se da en una secuencia temporal. Las medidas tomadas en el campo del desarrollo de personal pueden, por ejemplo, crear la base para después seguir con medidas complementarias del desarrollo organizacional y de cooperación.

Gráfica 4.23
Matriz de planificación de las cuatro dimensiones

Desarrollo de competencias en las cuatro dimensiones				
Tema:	**Desarrollo del personal**	**Desarrollo organizacional**	**Sistemas de Cooperación**	**Desarrollo institucional**
Medidas y efectos esperados				
Interacción con las otras tres dimensiones				
Medidas complementarias de otros actores				

Paso 3. Comprobar la factibilidad. La planificación de medidas para el desarrollo de capacidades tiende a caer en la trampa de querer ser completa. De golpe se quieren colmar todos los déficits con un gran programa. Con ello se descuidan otras formas (ya mencionadas) de fomento del aprendizaje como, por ejemplo, la formulación de tareas orientadas hacia el aprendizaje, la creación de comunidades de prácticas o la asesoría colegiada. Por lo tanto, se recomienda empezar con un plan pragmático e incompleto para ganar experiencia y haciendo camino encontrar las

formas de aprendizaje más adecuadas. Para armar un paquete delgado de medidas, hay que plantear las siguientes preguntas:

- ¿Qué medida del desarrollo de capacidades nos puede ofrecer la mayor repercusión en el sistema de cooperación?
- ¿Qué medida del desarrollo de capacidades fortalece la creación de un lenguaje común?
- ¿Qué medidas del desarrollo de capacidades pueden realizarse con los recursos disponibles y en un plazo de un año?

Capítulo cinco
Factor de éxito "Mundos paralelos"

En medio de la cocina el cochero Pantelej, despedido en noviembre por su ebriedad, estaba de rodillas. Era un hombre bondadoso, pero en estado ebrio, imprevisible; no lograba dormir, deambulaba por las edificaciones gritando sin parar, en tono amenazante: "lo sé todo".
Antón Chejov, *El violín de Rothschild*

Fundamentos: la otra dimensión

Mundos paralelos como acompañantes permanentes

El fenómeno de los mundos paralelos es apenas tocado en la literatura dedicada a los temas de gestión. Surge al margen cuando se tratan con mayor detalle la construcción de confianza, las resistencias al cambio o el tema del poder. Poco se habla de la carga emocional de los cambios o de la capacidad humana de decir algo y pensar algo diferente. Y aún menos se habla del hambre insaciable de poder y las prácticas de comunicación manipulativas, la astucia e intriga, envidia e infamia. Es como si Maquiavelo y Hobbes, Freud y Kafka nunca hubieran escrito una sola palabra. Por esta razón, el fenómeno de los mundos paralelos es tratado aquí en forma más extensa.

La idea errónea de que el mundo es calculable y racional, tal como se lo hace suponer con los instrumentos aquí presentados, será totalmente rebatida con el quinto factor de éxito. No significa que los instrumentos sean inútiles, pero al relativizar su alcance, su relevancia limitada nos llama a ser prudentes y a tomar las cosas con calma. La economía convencional se basa en el concepto de un actor racional que analiza todos los costos y los beneficios posibles desde la perspectiva del interés propio, y luego toma una decisión racional. De esta manera, coloca las actitudes y motivaciones perturbadoras fuera de su ámbito y simplifica intencionalmente el funcionamiento interno confuso y misterioso de los actores. Este enfoque presenta en numerosos contextos un defecto: ignora los factores psicológicos y sociales que influyen en la conducta. Los individuos no son autómatas calculadores. Por el contrario, son actores maleables y emocionales, cuyas decisiones se ven afectadas por el contexto, normas sociales y redes sociales, y modelos mentales compartidos. Todos estos factores contribuyen a determinar lo que los individuos perciben como deseable, posible o incluso imaginable para sus vidas.

Los mundos paralelos son omnipresentes y abiertamente visibles, por ejemplo notando que algunas personas, sin más experiencia ni más talento que otros, logran ascender vertiginosamente en la escalera corporativa o pública ante los ojos incrédulos de sus colegas y del público en general, que en los corredores se preguntan cómo lo consiguieron. Las ciencias han encontrado varias respuestas a esta pregunta, sin embargo, existen unas características en común, conocidas como una mezcla de atributos oscuros que contiene ingredientes como el autoritarismo, la manipulación (de las relaciones personales y de la información), el narcisismo (de mostrarse siempre seguro y competente) y la personalidad antisocial (por falta de respeto y crueldad) (ver Board y Fritzon, 2005; Mullins-Sweatt *et al.*, 2010; Robertson, 2012). En esencia, la indiferencia fría y una cierta insensibilidad ante las injusticias son consideradas como competencias exitosas en el mundo profesional.

La persistencia de los mundos paralelos corresponde a la dialéctica de la Ilustración. Ante el esfuerzo tozudo de querer controlar el mundo y mantener las emociones y pasiones bajo control, surgen contrafuerzas que socavan el afán de control e inclusive lo vuelven ridículo. Los mundos paralelos omnipresentes surgen como complemento a las reglas explícitas, en la forma de emociones disfrazadas. Se basan en la capacidad del hombre de separar el pensamiento y la acción, de engañar y dejarse engañar y de asumir diferentes roles en diferentes esferas de la vida.

Los mundos paralelos surgen en el espacio cercano de un vecindario, pero están también presentes en la política y el mundo financiero. Ejemplos actualizados existen en abundancia, particularmente en sus expresiones destructivas.[53] Sin duda el asesor de inversiones y filántropo Bernard Madoff, hombre discreto y estimado por todos que hizo perder a sus confiados inversionistas unos 50 mil millones de dólares americanos, es parte de la farándula global. Algo similar se puede decir a propósito de los contratos millonarios adjudicados por el halcón Dick Cheney, ex vicepresidente de los Estados Unidos, a su empresa amiga Halliburton para la llamada reconstrucción del Irak. O un tan alabado ministro de defensa que explicó el plagio de su tesis de doctorado diciendo que se descuidó al citar algunas fuentes bajo el "enorme impacto causado por la observación de mi persona por los medios de comunicación". O los *kickbacks* que son pagados por las empresas para conseguir grandes contratos (en unos países deducibles de los impuestos), así como el permanente uso de bienes públicos para fines particulares, comenzando por la pequeña cuenta de viáticos de parlamentarios hasta el comportamiento parasitario de grupos dominantes.

53 El autor debe las bases del concepto de los "mundos paralelos" a una serie de conversaciones radiales realizados por encargo de la radio suiza DRS-2 (Passage-2) con Albert O. Hirschman, Pierre Bourdieu, Andrzej Szczypiorski, Stefan Heym, Hans-Magnus Enzensberger, Martin Walser, Bohumil Hrabal, Wilhelm Genazino y Peter von Matt, entre otros.

Los mundos paralelos son un reflejo de cosmovisiones adquiridas, categorías sencillas, modelos mentales y estereotipos. En este sentido reflejan valores, por ejemplo decencia y virtud, mérito y dignidad. Surgen de las necesidades básicas como el deseo de ser reconocido y admirado. A menudo surgen por la envidia y el afán de cobrar rentas ocultas y saborear sin esfuerzo los lujos del mundo. En un entorno más cercano, los efectos devastadores de los mundos paralelos no tardan en quitarle a uno el sueño porque el vecino podó el arbusto sin razón o escucha música a todo volumen hasta la madrugada. La humillación pública del jefe y los favores sexuales brindados para ascender en el trabajo son parte de lo mismo, al igual que el acoso de los colegas. Es el mundo paralelo de la amonestación humillante, de la desconsideración, del menosprecio arrogante y de la intención infame de perjudicar al otro.

Cuando estalla el asunto y el mundo paralelo es gozosamente difundido como escándalo, se genera un silencio embarazoso. Nada provoca mayor ira y causa mayor vergüenza que cuando se desnudan la dicción al poder y las ansias de lograr un prestigio barato. Las caras se petrifican, las miradas se desvían, se hace todo para disipar y encubrir el asunto con la esperanza de que el mundo paralelo, hecho público de pronto, vuelva a la sombra. Forman igualmente parte de los mundos paralelos los efectos y reacciones que generan. La resistencia astuta contra el poder, la indiscreción bien calculada y el placer de descubrir lo oculto, de mostrar que el otro también es un ser humano con sus defectos.

Los mundos paralelos se explican con dos convicciones tan firmes como espeluznantes. La una dice que las personas dicen lo que piensan y quieren hacer. El otro credo firme dice que las personas saben lo que sucede ante sus ojos y lo que quieren. Ambas cosas son falsas. Las fuerzas poderosas, fijadas en obtener ventajas y reconocimiento, y los supuestos imaginarios de la realidad interfieren permanentemente con la evaluación sobria de la situación. Tendemos a adaptar la realidad a nuestros prejuicios y deseos. Aunque los estudios sobre el desarrollo sicológico demuestren que ya los niños pequeños ayudan a los demás en forma altruista y sin esperar alguna prestación a cambio y que se haya probado empíricamente que niños de apenas tres años ya reconocen las malas intenciones de otros y que brindan mucho menos ayuda a las personas destructivas, esta herencia antropológica de un comportamiento social, basado en la moral y solidaridad, empatía y ayuda altruista prácticamente no es recompensada en el mundo profesional agitado y queda más bien relegada al mundo de la familia.

El retorno del factor humano

El último informe del BM (2015)[54] trata del poder de los valores y modelos mentales. Vale resumir unos aspectos que señalan claramente la despedida oportuna

54 El informe marca la llegada del BM al siglo XXI, al despedirse del actor racional. Esta revisión llega tarde, pero a tiempo para trabajar los desafíos de la nueva agenda universal del desarrollo

del concepto reducido del actor racional. Este concepto supone que la conducta humana surge de una elección racional del individuo que pondera cuidadosamente sus opciones, analiza toda la información disponible y decide con base al balance entre costos y beneficios. Sin embargo, en las últimas décadas, las investigaciones sobre los procesos de toma de decisiones han sembrado dudas respecto de hasta qué punto las personas siguen este proceso al hacer elecciones.

Para comprender mejor el retorno del factor humano como un elemento tanto constructivo como destructivo, el informe presenta un marco que se basa en tres procesos distintos de pensar que se necesita tomar en cuenta en cualquier iniciativa conjunta de transformación político-social, por ejemplo, en la construcción de nuevos mecanismos de cooperación. Los tres procesos interrelacionados pueden ser entendidos como componentes de la cultura de un sistema de cooperación.

1. El pensamiento espontáneo e intuitivo

La mayor parte del pensamiento humano parece ser un proceso espontáneo o automático que se basa en lo que nos viene a la mente sin esforzarnos. Resulta útil porque es rápido y genera rutinas. El pensamiento deliberativo, en el que sopesamos las alternativas disponibles, es menos frecuente. La mayor parte del tiempo, usamos atajos mentales ya existentes. En consecuencia, pequeñas modificaciones en el contexto inmediato en el que se toman las decisiones pueden tener efectos desproporcionados en la conducta.

El pensamiento espontáneo y automático nos lleva a simplificar los problemas y a verlos a través de marcos estrechos. Completamos la información faltante en función de nuestros supuestos acerca del mundo y evaluamos las situaciones a partir de las asociaciones que nos vienen a la mente de manera automática de las creencias que damos por sentadas. Al hacerlo, es posible que nos formemos una imagen errónea de una situación, del mismo modo en que quien mira un parque urbano a través de una ventana pequeña podría pensar que se encuentra en un lugar más bucólico.

En su mayoría, las personas se consideran principalmente pensadores deliberativos, pero por supuesto tienden a aplicar el pensamiento espontáneo y automático bajo la influencia de modelos mentales heredados de la sociedad. En realidad, este sistema automático de pensar influye en la mayoría de nuestras apreciaciones y decisiones, a menudo de manera contundente e incluso decisiva.

El hecho de que las personas recurran al pensamiento espontáneo o automático tiene importantes consecuencias en la manera en que se comprenden los desafíos de cambios y reformas. Por ejemplo, es necesario que los actores que formulan tales

---

sostenible que incluyen transformaciones culturales de fondo en las formas de producción, distribución y consumo.

reformas revisen sus supuestos sobre la toma de decisiones y tratan de diseñar las políticas de forma que faciliten a los individuos la reflexión sobre las conductas propias y las consecuencias de diferentes opciones para su propia vida.

2. El pensamiento social

Los seres humanos somos profundamente sociales, sujetos a la influencia de las preferencias sociales, las experiencias colaborativas y las normas sociales: a la mayoría les importa lo que hacen los que están a su alrededor y el modo en que encajan en su grupo. Muchos individuos tienen preferencias sociales en favor de la justicia y la reciprocidad y poseen espíritu de cooperación. Estos rasgos pueden dar pie a resultados colectivos tanto buenos como malos. Las personas a menudo actúan como cooperadores condicionales, esto es, cooperan siempre y cuando los demás también hagan su parte. En general, la mayoría rechaza las personas que se benefician sin asumir carga alguna (*free riders*). La sociabilidad (la tendencia de las personas a asociarse con otros y a preocuparse por ellos) es uno de los principales factores que influyen en la conducta.

La sociabilidad añade una capa de complejidad al análisis de las conductas humanas. Implica que la conducta está influida por las expectativas sociales, el reconocimiento social, los patrones de cooperación, el cuidado de los miembros del grupo y las normas sociales. En efecto, el diseño de las instituciones y el modo en que estas organizan los grupos y emplean los incentivos materiales pueden suprimir o despertar la motivación para emprender tareas del bien común.

3. El pensamiento basado en modelos mentales

Cuando los individuos piensan, en general no emplean conceptos inventados por ellos mismos. Por el contrario, utilizan modelos mentales extraídos de la sociedad a la que pertenecen y de sus historias compartidas. Las sociedades brindan a los individuos múltiples modelos mentales, a menudo contradictorios; la aplicación de uno u otro depende de señales del contexto en que se encuentra la persona. Dependiendo del contexto, la persona utiliza conceptos, categorías, identidades, estereotipos, argumentos causales, prototipos, y cosmovisiones extraídas de su sociedad.

Todos estos son ejemplos de modelos mentales. Estos modelos influyen en lo que los individuos perciben y en el modo en que interpretan lo que perciben. Hay modelos mentales sobre cuánto hablar con los niños, contra qué riesgos se deben contratar seguros, para qué objetivos ahorrar, y qué cosas causan enfermedades.

Los modelos mentales y las creencias y prácticas sociales suelen arraigarse profundamente en los individuos. Tendemos a internalizar aspectos de la sociedad, dándolos por sentado como si fueran hechos inevitables de la naturaleza. Los modelos mentales de las personas configuran su comprensión acerca de lo que es correcto,

lo que es natural y lo que es posible en la vida. Son la base del sentido común (sus modelos mentales básicos acerca del mundo y de cómo funciona), que se construye socialmente y que incluye los discursos, las ideologías y las aspiraciones que las personas dan por sentado y a menudo determinado por relaciones económicas, afiliaciones religiosas e identidades sociales.

Armonizando pensamiento y emoción

Los sistemas de cooperación no son máquinas, sino organismos vivos que necesitan las emociones para su propio desarrollo. Las emociones son fuentes de energía para la interacción que está siempre acompañada por sentimientos y emociones, presentes en todos los seres humanos. Algunas son denominadas emociones primarias como el miedo, la alegría, la tristeza, el disgusto y la sorpresa. Las emociones secundarias como la envidia, la ira, la vergüenza, la culpa, la irritación, la tensión, el enojo, la furia tienen un componente cognitivo más alto y están vinculadas con las relaciones interpersonales. Sabemos que buena parte de la educación trata de enseñar a controlar sensaciones, moderar emociones y no dejarse arrastrar por impulsos o pasiones exaltadas. Sin embargo, las emociones –el entusiasmo, la alegría, la decepción, la envidia, sean expresadas abiertamente u ocultas– están inmersas en todas las relaciones interpersonales, por consiguiente, están presentes en todos los sistemas de cooperación.

Las interacciones humanas están cargadas de emociones que no son positivas ni negativas, es simplemente un hecho que hay que aceptar. Podemos asumir que cualquier acción de un actor provocará y aflorará una reacción emocional en los demás actores. Identificando los sentimientos acompañantes nos abre el acceso al mundo de los sentimientos sin los cuales no logramos relacionarnos y cooperar. A menudo las emociones tienen su ancla en las necesidades profundas de las personas y de grupos sociales. Por ejemplo, una persona se enoja cuando se siente desconsiderada o burlada, su necesidad básica de ser respetada y reconocida está en peligro.

Ante cualquier expresión emocional que pueda dar lugar, en primer lugar, es necesario tratar de aceptarla y dejar los juicios de valor de lado. Este primer paso de la empatía se logra hacer solo si consideramos las grandes diferencias en experiencias, percepciones y opiniones de los involucrados. La pregunta no es si una percepción u opinión es correcta o falsa, la pregunta clave es ¿por qué estos actores expresan opiniones e intereses tan diferentes y hasta opuestos?, ¿cómo ellos mismos explican sus opiniones? Para expresarlo de otra manera, debemos tomar en serio las expresiones emocionales y los sentimientos, y considerar al ser humano integralmente, compuesto de razón, emociones y habilidades. Los sentimientos son un sistema de información que informa sobre el estado del individuo, sus preferencias y su percepción del entorno.

Se ha demostrado que la inteligencia emocional –las habilidades que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender las de los demás, y utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento– contribuye a aumentar la competencia social en las relaciones interpersonales. Para ello, el primer recurso es la empatía, es decir, la capacidad para entender las experiencias y los sentimientos de otra persona, combinado con la capacidad de comunicar este entendimiento hacia el otro. Segundo, el desarrollo de la competencia emocional implica un aprendizaje personal y social de saber leer sentimientos y emociones y decodificarlos. Las narrativas (relatos cotidianos, discursos) que nos constituyen son la cara exterior de los sentimientos y emociones. Cuando las compartimos, con base a las experiencias propias, las emociones surgen a la luz, así que podamos comunicarnos sobre ellas (ver Goleman, 1996; Bisquerra, 2011).

Las redes colaborativas hacen florecer los mundos paralelos

Los miembros de un sistema de cooperación establecen relaciones, se llegan a conocer, intercambian conocimientos y servicios, acuerdan procesos de coordinación y desarrollan, en el transcurso de sus interacciones, sus simpatías y antipatías mutuas. Los mundos paralelos están hechos de las relaciones establecidas por los integrantes de la red.

Las redes son lugares de una cooperación constructiva y alegre. Sin embargo, debido a la naturaleza humana son también lugares de mundos paralelos destructivos, de la envidia e intrigas, entre otros. El juicio sobrio es cambiado por prejuicios cargados de emociones, los actores se acaloran, se vuelven desconfiados y envidiosos. El trato con el otro, hasta hace poco un desconocido, se convierte en tortura. Las personas caen en un estado de melancolía pesimista, contagian a los demás y difunden un ambiente de fin de mundo en el sistema de cooperación.

Los fuertes impulsos que emergen de los mundos paralelos son como una espina incrustada en todas las redes y, una vez activados, no tardan en derrumbar las buenas intenciones y la resiliencia optimista. El sentido de la medida justa cede a exigencias máximas insistentes, la confianza en el otro es engullida por la envidia, la distancia autocrítica se reduce a una visión extremadamente limitada y se fija en una posible desgracia o incluso, en la venganza. Los actores involucrados tantean en las tinieblas de este mundo paralelo y se meten en conflictos insolubles, empujados por sus prejuicios y aspiraciones.

En las organizaciones cerradas, los mundos paralelos son contenidos, a veces suavizados y prácticamente domesticados por la jerarquía y el control.[55] En las redes

55 La domesticación de los mundos paralelos en organizaciones cerradas es en gran medida necesaria para distribuir verticalmente el poder. El mundo paralelo de la lucha por el poder penetran

florecen como en invernadero. La personalización de las relaciones, necesaria para construir confianza y la difusión de la responsabilidad generan un ambiente abierto, en el que los diferentes actores fácilmente pueden perseguir su propia agenda oculta. La parte destructiva de los mundos paralelos invalida los credos de buena fe, según los cuales el esfuerzo propio, la honestidad y los méritos son recompensados. Se alimentan de la ambición y codicia, del irrespeto y la satisfacción maligna de ver al otro en dificultades, del sentimiento barato de haber triunfado ante un competidor y del menosprecio y las pequeñas humillaciones diarias. Aunque los efectos de los mundos paralelos son palpables, no son fáciles de describir. Surgen por impulsos escondidos y aplican métodos ocultos. Para poder detectarles hay que saber escuchar los matices sutiles.[56]

Las redes son micro-sociedades

Las redes reproducen todas las características y comportamientos de la sociedad que les rodea, es decir, los integrantes llevan toda la cultura compuesta de conductas, valores y modelos mentales al sistema de cooperación. Esto es problemático si la sociedad de la cual provienen está marcada por relaciones de poder violentas, la corrupción, el engaño, la estafa y una competencia desleal y enconada.

Como representantes de sus propias organizaciones, los miembros de los sistemas de cooperación siempre viven en dos mundos diferentes, tanto a nivel del discurso como en lo cultural: el mundo de su organización de origen y el mundo del sistema de cooperación. Los representantes actúan en ambos mundos y rara vez se comportan de la misma manera. Las decisiones en la red se toman más bien en forma participativa, mientras en la organización de origen es el jefe quien decide. En casos extremos, una organización de origen se impone en la red con su cultura y promueve un control más bien jerárquico de la red.

En una de sus obras didácticas, Bertolt Brecht (1967) llevó los mundos paralelos, creados a partir de supuestos fatales, al gran escenario. La obra describe el viaje de un comerciante pudiente con su siervo. Al cruzar un desierto, el agua se vuelve escasa. El peón se acerca a su amo con la botella para ofrecerle agua. Atrapado en el mundo paralelo de sus miedos y estereotipos sobre los servidores, el amo asume que el criado

---

toda la organización, pero al mismo tiempo no está aceptable de cuestionar y poner en peligro el poder, un comportamiento que se interpreta automáticamente como lealtad dudosa.

56 Aparte del gran maestro Franz Kafka, existen literatos especializados en detectar mundos paralelos. Mencionamos al menos algunos: Bohumil Hrabal (*Yo que he servido al rey de Inglaterra*) hace estrellar los discursos de los poderosos contra la ironía seca del personal de servicio; Alexander Kluge (*Crónica de los sentimientos*) detecta los síntomas de decadencia del poder en las biografías individuales; Philip Roth (*La mancha humana*) describe cómo se estropea con facilidad una vida exitosa; Winfried Georg Sebald (*Los emigrados*) reconstruye la historia contemporánea a partir de los narrativos de migrantes; Wilhelm Genazino (*Das Glück in glücksfernen Zeiten*) registra las distorsiones de la percepción en el tedioso esfuerzo cotidiano por lograr cercanía e intimidad.

le amenazará, saca su pistola y lo mata a tiros. Lo hace por un cálculo racional, porque supone que el siervo se acerca para matarlo. Ante el tribunal, el comerciante justifica su comportamiento como defensa propia. El juez le da la razón porque, de acuerdo a la regla, en tal situación de penuria el comerciante tenía que suponer que el siervo quería matarle.

No todas las redes se hunden por los mundos paralelos. Muchas veces, los actores involucrados actúan en forma constructiva o incluso altruista y solidaria, sin esperar nada a cambio. De modo contrario, los miembros pueden actuar según el patrón de lucha por prestigio y una posición dominante.[57] Solo persiguen su propia ventaja y desacreditan el esfuerzo de los demás. Pueden fingir su disposición a la cooperación y hacer lo contrario de lo que afirman, pero sobre todo, pueden aplicar al mismo tiempo varias estrategias de comportamiento tanto constructivas como destructivas. Ante el gran número de variantes es fácil perderse y solo una pequeña parte de los amplios mundos paralelos embarazosos sale a la luz del día.

La diversidad de los mundos paralelos

Aunque resulta imposible describir la gran diversidad de mundos paralelos, sí tiene sentido preguntar por conceptos sólidos que los vuelven más visibles. Para ello conviene diferenciar entre dos dimensiones que de alguna manera constituyen el mundo paralelo de un sistema de cooperación:

- A nivel de los actores del sistema de cooperación se trata –para usar el lenguaje medieval– del mundo paralelo de las virtudes y vicios.[58] Lo que correspondería a la virtud sería, por ejemplo, el comportamiento respetuoso ante otros actores o también la decisión de no defraudar y competir, así como la búsqueda constante de la complementariedad. En el caso de los vicios podemos recurrir a los siete pecados capitales y al camino hacia el Infierno de Dante Alighieri. Lo que mejor ilustra las virtudes y vicios son las narrativas predominantes y teorías locales de los actores. ¿De qué se habla y qué es lo que se calla con tanto esmero?
- A nivel de la cultura del sistema de cooperación, se trata en primer lugar de la calidad de las interacciones entre los actores. Al respecto es revelador estudiar la actitud ante las críticas y la posibilidad de disentir o abandonar la red. Finalmente hay también la posibilidad de ver la cultura analizando

57 Bourdieu (2001) lo demuestra tomando el comportamiento del mundo académico y de las elites que se hacen la guerra mutuamente, a la vez que tratan juntos de mantener sus privilegios ante los ciudadanos comunes.

58 Hirschman (2010) describe en su corte longitudinal histórico cómo el concepto inofensivo de "intereses" se ha convertido desde el siglo XVI en un concepto aceptado, reemplazando los vicios y pasiones pecaminosas.

la intensidad de la cohesión interna, es decir el sentido de pertenencia. La cultura interna del sistema de cooperación contribuye decisivamente a la superación de la competición que es el comportamiento filogenéticamente entrenado, al menos en las culturas impregnados por el occidente. La complementariedad aumenta la capacidad de construir consensos y lograr acuerdos viables. ¿Cómo reflexionan los actores involucrados sobre las críticas y los cambios de poder que ellos mismos crean?

Veamos unos pocos ejemplos tomados de la gran diversidad de los mundos paralelos.[59] Los ejemplos ilustran que es difícil clasificar a los mundos paralelos. Se trata de tonalidades, matices y disonancias, y se trata también de percibir lo no dicho. La teoría de los universos paralelos de la mecánica cuántica casi coincide de modo sorprendente con este fenómeno. Según ello, el universo observable es solo una parte de toda la realidad compuesta por muchos universos paralelos. Por ello toda medición de mecánica cuántica arroja otro resultado. Esto es también el caso de los mundos paralelos que, según el contexto, son evaluados de diferente manera bajo la perspectiva específica del observador.

La red de servicios de salud que oculta su realidad

La red surge con el propósito de optimizar el uso de los aparatos costosos de las clínicas universitarias en asociación con las clínicas regionales. Los representantes de la red son los doce directores administrativos y los doce jefes de las clínicas. Se trata de encontrar un buen equilibrio entre los intereses de la investigación con tecnológica de punta y los costos demasiado altos de la salud.

Entre otras medidas, se crea un punto de enlace ubicado en una de las clínicas universitarias que coordine el uso de la tecnología instalada. Los representantes de la red elaboran conjuntamente un perfil de funciones para el puesto de director de tal centro, y el coordinador anterior es tácitamente considerado como candidato porque ha hecho un buen trabajo.

Para sorpresa de todos, un jefe de clínica presenta el nombre de una candidata desconocida. Es electa sin más y el coordinador anterior se traga su desclasificación sin decir nada. A futuro tendrá que trabajar con una coordinadora menos calificada porque ella no tiene la más mínima idea del sector salud. Todos los involucrados saben que la candidata electa es la amante del jefe de la clínica, pero solo se lo puede mencionar a escondidas o ser comentado como anécdota frívola. El poder autocrático, tan establecido en las clínicas, se impuso otra vez. De una cultura horizontal de

59 Los conceptos y ejemplos sobre los mundos paralelos surgieron del intercambio con muchas personas como: Markus Zimmermann, Jenny y Moritz Zimmermann, Thomas Pfister, Walo Egli, Rolf Sülzer, Baptist Sieber, Daniel Kessler, Carlos Augusto Giraldo y Guillermo Roman.

red no queda nada. Ganaron la influencia poderosa del jefe de la clínica, la cobardía y el oportunismo.

El carrusel de conferencias

Los representantes de cincuenta países y organizaciones internacionales se reúnen dos veces por año para mejorar la armonización de derechos de patente. Los países delegan representantes del nivel medio, relativamente jóvenes y se les cambia al poco tiempo. La representación en la red no es una función prioritaria entre sus obligaciones, pero es sumamente atractiva debido a que los lugares donde se desarrollan las conferencias son muy apetecidos por los representantes de los países y de las organizaciones internacionales.

Toda resolución vinculante requiere del visto bueno del ministerio de los representantes y por ello, los miembros están reacios a exponerse y comprometerse. La cultura de la red se parece a la de una asociación aburrida que se reúne dos veces al año para discutir sobre todo la calidad del hotel y de la cancha de golf.

El malestar subyacente hace que la red se convierta en una simulación. Algunos representantes exigen con fuerza retórica una nueva estrategia que debe destacar los éxitos logrados por las conferencias. El ente coordinador acepta el desafío y –apoyado por consultores externos– elabora una propuesta de estrategia, incluyendo un monitoreo de los resultados. En realidad, nadie quiere cambiar nada, nadie quiere dedicarse a fondo al tema. La pregunta del monitoreo es inclusive percibida como embarazosa. La red ha desarrollado un sistema inmunológico contra la innovación, los discursos obsoletos son la perfecta simulación de un club internacional de conferencias sin propósito.

El sistema de cooperación sobre nuevos métodos de gestión

Una red conformada por representantes de varias universidades, consultoras y agencias de cooperación, está desarrollando nuevos procedimientos e instrumentos para gestionar procesos industriales sostenibles. El sistema de cooperación es coordinado por una organización que es el primer financiador del proyecto conjunto. En talleres comunes se genera un espíritu constructivo y los actores participantes usan hábilmente las competencias reunidas en la red.

Es más bien por casualidad que los instrumentos desarrollados despiertan mucho interés entre los ejecutivos del socio que tiene el mayor poder por ser el mayor financista del proyecto. Los otros socios de la cooperación no saben nada del interés de la gerencia de este socio. Suponen que todos los involucrados son también los propietarios de los métodos e instrumentos desarrollados conjuntamente. Sin embargo, con el interés demostrado por la gerencia del socio principal, el sistema de coope-

ración comienza a derrumbarse de inmediato. El socio más poderoso declara como terminado el proyecto, se apropia de los instrumentos y los adapta para sus fines. El origen de los métodos e instrumentos quedó apenas como nota al pie de página. La cultura horizontal de la red es aniquilada por el mundo paralelo del deseo de perfilarse en la organización financista.

La comisión de reparación, verdad y reconciliación

Desde el punto de vista organizacional, tal comisión es una red política conformada por representantes de la sociedad civil y del Estado, a veces con el apoyo de actores internacionales. La dependencia mutua de los actores se debe al hecho de que ninguno de ellos puede hacer valer sus intereses sin negociar con los otros. Las comisiones de reparación, verdad y reconciliación juegan un rol clave en la transición del estado de guerra a la paz, es decir en la búsqueda de una nueva institucionalidad.[60] Al mismo tiempo sirven de espejo de la disposición al cambio de la sociedad, incluyendo la transformación imprescindible de las instituciones extractivas en institucionales inclusivas como garantías de la no-repetición. Especialmente en conflictos armados similares a una guerra civil, tal como se presentan en Colombia, una tal comisión es el pilar de las reformas institucionales necesarias para lograr la paz. En primer lugar se trata de asegurar la transición hacia un estado libre de violencia. Esto implica la observación de un cese de fuego estable y supervisado, una desmovilización transparente y la integración social de los ex combatientes. En segundo lugar, la comisión elabora propuestas sobre la protección de los derechos de las víctimas a la verdad y a una reparación adecuada.

En Colombia, creada sobre la base de la ley justicia y paz, los 13 miembros de la comisión eran representantes de organizaciones de víctimas y otros grupos afectados de la sociedad civil, así como del gobierno. Actuaron basados en sus vínculos políticos con las organizaciones que representaban como miembros de la comisión. Al mismo tiempo tuvieron un mandato legal superior. En el transcurso de los primeros tres años, el trabajo de la comisión se vio afectado sobre todo por dos mundos paralelos. En primer lugar por la reducida disposición de los miembros a negociar y construir compromisos. Los miembros de la comisión tuvieron grandes dificultades de reconocer diferentes puntos de vista y de comprensión mutua. Muchos miembros insistieron en sus posiciones particulares y bloquearon con sus exigencias máximas

60 El instrumento de la comisión de la verdad y reconciliación es relativamente joven. Se desarrolló en la segunda mitad del siglo XX contra la resistencia de poderosos grupos de interés. La lista de conflictos no resueltos es larga. La esclavitud o el genocidio de pueblos enteros durante la época colonial nunca se esclarecieron oficialmente y en tiempos recientes muchas guerras tampoco han sido procesadas (la Guerra Civil Española, guerras en Argelia, Vietnam, Irlanda, Cachemira, Colombia y Guatemala).

el camino hacia consensos pragmáticos. Las discusiones pesadas demostraron que la lealtad de los miembros hacia sus organizaciones de origen fue más fuerte que su identificación con el mandato de la comisión. La comisión se bloqueó a sí misma con debates interminables sobre temas de procedimiento y definiciones de conceptos. La negociación pragmática y la capacidad de construir compromisos sufrieron por insistir en determinados principios y por la desconfianza.

En segundo lugar, el impacto del trabajo de la comisión se redujo por el hecho de que en muchos casos las instituciones llamadas a implementar las propuestas de reforma de la comisión se mantuvieron en una llamativa actitud pasiva y de inconformidad o incapacidad. Las resistencias institucionales dificultaron y retardaron la tediosa construcción de acuerdos sostenibles. La situación se dificultó con la corrupción endémica del aparato judicial colombiano. Aún en los casos en los cuales la comisión demostró mediante proyectos piloto prácticos cómo se puede organizar el trabajo in situ, fue prácticamente imposible lograr que los grupos dominantes regionales y entidades territoriales de los ministerios implementen las reformas recomendadas por la comisión. Es así que, por ejemplo, la protección de las víctimas y testigos nunca se manejó en forma efectiva y la falta de voluntad institucional de las instituciones encargadas hizo imposible la restitución coherente de tierras despojadas y robadas por grupos armados y grupos dominantes en las regiones.

Este mundo paralelo institucional se refleja, por ejemplo, en la institución responsable para la titulación de tierras, cómplice en la escrituración de tierras robadas. En lugar de crear una institución limpia transitoria, la mayoría de la comisión insistía que las instituciones existentes deberían ejecutar la restitución. El contexto institucional colombiano agrava esta situación: el Estado central mantiene instituciones relativamente modernas pero prácticamente incapaces de enfrentarse con los poderosos grupos regionales. En el parlamento nacional existe una coalición de representantes regionales que logran impedir o postergar cualquier reforma institucional. A nivel regional y local los grupos dominantes, a veces en complicidad con una mafia violenta, bloquearon cualquier reforma institucional que limitaría su poder y sus privilegios. En consecuencia, los grupos dominantes presentaron un sinnúmero de argumentos que hacían pensar que el trabajo de la comisión es inútil. Es gracias al excelente trabajo del presidente de la comisión que la comisión logró, después de cinco años, presentar al público las bases de una ley de víctimas que será ejemplar siempre y cuando no se estrelle contra el mundo paralelo institucional, es decir la resistencia a la ejecución de la ley.

Algunos aspectos psicológicos de los mundos paralelos

En la psicología, el término "mundos paralelos" está bien establecido. Se refiere a la posibilidad de vivir simultáneamente en varios mundos tal como lo demostró el malabarista financiero y filántropo Madoff. Pasar de un mundo al otro puede ser

muy exigente a nivel de la organización y las habilidades de actuación. Solo así se podrá mantener el engaño. El mundo paralelo de la traición amorosa y de los amores secretos[61] y la conservación paralela de la fachada de una vida familiar ordenada es un buen ejemplo. Para compensar el mundo paralelo se insiste a manera de camuflaje en los valores conservadores de la familia. Estos mundos paralelos pueden funcionar bien por años. Tienen su propia lógica y compensan el duro trabajo de coordinación con la ilusión tentadora de ser el dueño del juego de los dos mundos. Sin embargo, es un camino arriesgado al borde del abismo como lo demuestra el caso de la asistente L. con el presidente Clinton, un señor que se enreda públicamente en mentiras y al mismo tiempo decide sobre guerra y paz. En los colegios se habla frecuentemente del mundo paralelo de las trabas y la difamación expresada en el acoso oculto o *bullying* que, en los tiempos del internet, llega a dimensiones más amplias. También el despliegue de mundos paralelos anacrónicos tiene su efecto: la posibilidad de seguir la boda opulenta del heredero británico ofrece a los ciudadanos comunes una mirada hacia el mundo paralelo de la nobleza ornamental. Otro mundo paralelo más bien profano es el mundo del consumo cuando va de la mano de un comportamiento impulsivo de comprar y comprar.

En nuestros días, los mundos paralelos virtuales del internet resultan particularmente ilustrativos. El juego virtual global Second Life ofrece a los participantes un mundo paralelo en el cual los jugadores pueden adquirir varios roles virtuales. Como personas artificiales, avatares, establecen relaciones, se casan y fundan familias, se relacionan con sus vecinos y crean organizaciones. La plataforma ofrece un escapismo virtual que llega a tomar características reales. Las personas que se mueven regularmente en Second Life tienen la sensación de estar allá mismo y no solamente delante de la pantalla. El sentimiento de comunidad experimentado virtualmente compensa la frialdad de la vida real. Se genera un traslado: mientras más importancia tome la vida virtual, más fácilmente la vida real se traslada hacia la vida virtual. El mundo paralelo ofrece una identificación permanente con el avatar propio y sumerge al usuario en el mundo virtual al punto de que se vuelve receptivo a la promoción real ante la cual reacciona nuevamente con su comportamiento de consumidor real: Con su dinero real compra bonos virtuales para poder seguir viviendo su segunda vida. Gran parte de las redes sociales generan un mundo paralelo que presta afirmaciones positivas de algún ser desconocido en el mundo y aumenta la obligación de mostrarse feliz.

El escritor y crítico cultural alemán Hans-Magnus Enzensberger describe en un ensayo revelador el mundo paralelo de la cultura de odio de los grupos juveniles que

61 Matt (1989) describe las múltiples presentaciones literarias de mundos paralelos eufóricos y miserables del amor secreto que infringe contra todo orden.

expresan su impotencia e ira atacando con violencia todo lo intacto.[62] Observa cómo las bandas juveniles, equipadas de tecnología de comunicación moderna, se mueven por las redes en los barrios marginales inhóspitos y descuidados. Describe cómo se crean una identidad y un sentimiento de pertenencia, estableciendo un mundo efímero de violencia ardiente, por ejemplo, quemando autos o atacando a transeúntes desprevenidos. Las minorías suelen formar mundos paralelos colectivos que viven su propia vida a la sombra de la cultura dominante. Los mundos paralelos de diferentes esferas, música, religión, turismo se superponen como placas tectónicas.[63]

Después de la última crisis financiera se pudo leer en los periódicos más importantes que los banqueros de la banca de inversión sufrían por su mala reputación y, especialmente, por haber sido acusados de haber perdido el contacto con la realidad. Como una de las causas se detectó una avidez insaciable de conseguir más y más dinero para crearse un mundo paralelo de lujo. Wikileaks nos permitió conocer el mundo paralelo de la diplomacia internacional, al sacar a la luz miles de notas diplomáticas. El desprecio desenfadado mostrado por las personas y las visiones del mundo, construido a partir de elementos muy parciales, se combina con la ignorancia testaruda sobre otras sociedades que no forman parte de este mundo paralelo de la diplomacia, causante de desgracias e iniciadora de guerras.

Es doloroso constatar que también los prejuicios y el cinismo bruto pueden convertirse en base de decisiones políticas. Las notas publicadas nos descubren el subtexto de una diplomacia que quiere explicar el mundo, sin jamás cuestionarse a sí misma. Las estrategias ingenuas de creación de estados en países devastados por la guerra, como en el caso de Irak, son testimonios de esta pérdida del sentido de la realidad.

Aparte de estas referencias cotidianas sobre los mundos paralelos, también existen asociaciones secretas u organizaciones criminales que despiertan fantasías sobre los mundos paralelos. Sus relaciones internas indican que la membrecía del mundo paralelo está claramente regulada y que la coherencia es consolidada por rituales propios y por la violencia (ver Reemtsma, 2009). El código de honor de la mafia italiana *Ndrangheta* contempla, entre otras cosas, las virtudes de la lealtad absoluta ante los jefes, la fidelidad incondicional cuya ruptura es castigada con la muerte y la confidencialidad ante el mundo externo. La extorsión y la corrupción hacen surgir un mundo paralelo con el doble carácter típico de la mafia. Funciona, por un lado, como red flexible de grupos bastante independientes que actúan en forma autónoma en diferentes sitios y se mantienen como grupo más bien suelto a través del código

62 En muchos de sus ensayos de historia cultural, Enzensberger (1993: 52) sobresale como especialista de mundos paralelos de crimen y corrupción, política, medios y migración.

63 Una descripción impresionante de los mundos culturales paralelos entre el Magreb y Francia es presentada por Tahar Ben Jelloun, en su novela *El retorno* (*Zurückkehren*), traducida del francés por Christiane Kayser (Berlín 2010).

de honor. Por otro lado, se trata de una organización manejada en forma rigurosa y vertical con un grupo de directivos claramente definidos que formulan los encargos para los grupos de la red e insisten en que sean cumplidos.

Las reglas semejantes también rigen a los grupos de fanáticos religiosos que sacrifican su proyecto individual de vida a favor de su misión colectiva en una guerra contra la cultura occidental. Luchan también con los medios del internet, un espacio virtual para reclutar a seguidores que se junten a la lucha final. Constatamos con sorpresa e incredulidad que los fanáticos y suicidas de los grupos terroristas vivieron durante años entre nosotros, en sus mundos paralelos. Y con mayor sorpresa aún vemos como el mundo paralelo del narcotráfico internacional trata de anular a algunos estados federados de México.

El mundo como construcción social

En el contexto de los mundos paralelos omnipresentes vale la pena recordar que la percepción de la realidad está ampliamente predeterminada por la educación y el entorno, a la vez de ser una construcción social (ver Berger y Luckmann, 1993). El fenómeno de la producción comunicativa de la realidad ha sido tratado en diferentes términos, en el mundo moderno. Max Weber se refiere a la realidad con el término de acción social, Pierre Bourdieu habla de formas simbólicas colectivas que se expresan en el comportamiento individual, Walter Benjamin usa el montaje para crear una imagen caleidoscópica de muchos mundos paralelos.

Los Estados se autodefinen con base en sus constituciones sobre el orden. Esto fácilmente crea la ilusión de pensar que el suelo que permite florecer a los mundos paralelos, se ha secado. Como lo demostró el politólogo James C. Scott, más bien sucede lo contrario. Mientras más orden explícito, más frondosos los mundos paralelos. Scott demostró, tomando el ejemplo de la esclavitud en los Estados Unidos, cómo los reguladores del orden generan las fuerzas opuestas. Para justificar la opresión agresiva y la explotación, el orden social es declarado como orden natural colmado de prejuicios maniáticos. Ante estas ideas tecnocráticas de control se olvida que el orden genera sus propias contrafuerzas. En el trasfondo de la arquitectura social oficial surge un subtexto oculto (en inglés: *hidden transcript*) como mundo paralelo.[64] El subtexto está compuesto por una amplia gama de estrategias de comunicación. Entre estas vale mencionar, por ejemplo, las conversaciones y señales cotidianas de los esclavos afroamericanos en el área de servicio de las mansiones, su torpeza fingida, el cumplimiento apresurado de los prejuicios de sus amos, la sensible lectura de las

64 Scott (1998, 1990) dedicó gran parte de sus investigaciones al tema de la construcción del poder mediante el orden y el control, así como las formas de resistencia contra el poder.

debilidades emocionales de los amos y el aprovechamiento hábil de las mismas, las maniobras astutas de elusión para protegerse de los daños.

Cada escenario tiene sus bastidores

Mucho se llega a entender cuando uno imagina la interacción en un sistema de cooperación como la presentación de una obra de teatro. Los miembros de la red en sus diferentes roles se presentan en el escenario. Actúan de acuerdo con sus intereses y con un guion escrito en su organización de origen. Los actores generan sus relaciones, se ponen de acuerdo sobre sus objetivos, ponen en juego la confianza que tanto costó construir, se enfrentan a poderes desatados y se hunden inesperadamente en conflictos profundos. Los deseos, el odio y el amor toman la escena. Se esconde, difunde y manipula la información. Muchas cosas permanecen a oscuras. El poder y la influencia ejercidos por los diferentes actores cambian. Uno se disfraza y disimula, refunfuña y maldice. La intriga y el engaño se expanden. En fin, son los mundos paralelos que impulsan la acción. Entre bastidores, desde la tramoya, se mueven los hilos. Se cambia la escenografía, se redefine el espacio para la acción. Las luces enfocan a determinados actores, mientras otros permanecen más bien en la sombra.

Una obra de Nikolái Gogol presencia, por ejemplo, la creciente excitación de la población de una pequeña ciudad ante la inminente visita de un revisor proveniente de la contraloría de la capital lejana. Hacen todo por esconder sus desfalcos y maquinaciones corruptas ante el temido revisor y tratan agradarlo. Con astucias tratan de ganarse la confianza del revisor denunciando a los demás. Solo los espectadores saben que lo hacen ante un extraño que visita la ciudad por casualidad. La llegada del revisor de verdad se retrasó un poco. La confusión embarazosa lleva a una situación grotesca. Los ciudadanos compiten en desplegar sus mundos paralelos ante un extraño extrañado.

Las relaciones intrigantes

El proceso clave de la construcción de relaciones en los sistemas de cooperación sirve también para las malas intenciones. Las fuerzas usadas para este propósito son bien explicadas por el ilustrativo estudio literario de la intriga de Peter von Matt (2006).[65] Impulsada por emociones y deseos poderosos como la envidia, las ganas de figurar y la lucha por el poder y prestigio, la intriga es una estrategia intencionada con el fin de engañar y perjudicar a los demás. Una intriga exitosa, ejecutada en general con la ayuda de asistentes dóciles, ofrece goce y alegría a costa del mal ajeno.

En la literatura, disfrazado de zorro astuto o de león, el hombre trata de aprovechar sus relaciones en beneficio propio y para satisfacer su afán de figurar. La intriga

65 En un corte transversal, este estudio demuestra las múltiples estrategias usadas para lanzar una intriga.

comienza como una idea inofensiva que adquiere dinámica propia para convertirse en una máquina potente capaz de causar daño al otro, mediante el engaño y la argucia. Se trabaja con herramientas bien afinadas: un comentario desdeñoso al paso, el rumor intencionalmente difundido, la calumnia, la instrumentalización de personas secundarias ingenuas y ayudantes inconscientes, la mentira realmente diabólica. La alegría ante el mal ajeno incrementa el placer del intrigante, las reacciones de defensa de la víctima estimulan su imaginación diabólica y el deseo feroz de destruir al otro. El cálculo frío y el odio puro del malvado prácticamente no conocen límites. Uno puede escandalizarse moralmente ante estas prácticas porque siempre somos personas mejores que estos malvados, pero al abrir el periódico del día siguiente veremos que no es así.

El sociólogo Alphons Silbermann dedicó gran parte de su trabajo al lado oscuro del comportamiento humano. Contrastando las virtudes morales del pasado, describe sin tapujos lo cómodos que resultan ser los prejuicios, el artificio de las falsas apariencias, engañar y lamer culos (Silbermann, 1997, 1993). Antón Chejov lo condensó de la siguiente manera: "si no existieran tanto odio y tanta maldad, los hombres se beneficiarían enormemente el uno del otro" (Chejov, 1976: 124).

A comienzos del siglo XVI, Maquiavelo ya demostró mediante observaciones empíricas y una mirada aguda que el dominio se basa en el hábil cambio de roles entre el león violento y brutal y el zorro astuto. En la defensa de su poder, un soberano debe ser ambas cosas según las circunstancias: violento y astuto, honesto y falso, generoso y acaparador. Gracias a su capacidad de fingir, el zorro gana incluso al lobo sanguinario y al león autocomplaciente. La peor actitud en la atrevida búsqueda del poder tampoco escapó a la observación crítica de Maquiavelo. La indiferencia fría ante la pobreza y miseria y la falta de sensibilidad ante la injusticia. Clasificado como hombre peligroso por sus mandantes debido a su claridad y desterrado a una hacienda, Maquiavelo persistió en su profundo escepticismo sobre la constitución moral del hombre: "porque de la generalidad de los hombres se puede decir que son ingratos, volubles, simulan lo que no son y disimulan lo que son, huyen del peligro y están ávidos de ganancia" (Maquiavelo, 1978: 68).

Ante esto no sorprende que la mayoría de personas dedique gran parte de sus energías a evitar por lo menos lo peor y limitar la maldad. La obra magna del Barón Adolph Knigge es un excelente ejemplo. En su escrito sociológico *Über den Umgang mit Menschen* (*Sobre el trato con los hombres*), equivocadamente entendido como guía de reglas de comportamiento, se presentan conductas como el tacto, respeto ante el extraño, lo adecuado y la cortesía en el trato con diferentes grupos de personas (Knigge, 2002). Aparte del comportamiento recomendado en presencia de niños y mujeres, se describe también el trato difícil con personas iracundas y con bribones y, no por último, el trato con uno mismo.

Excurso
Los mundos paralelos del poder burocrático

Las burocracias latinoamericanas –en tanto esté permitido generalizar de esta manera– han establecido patrones de conducta y modelos mentales que forman poderosos mundos paralelos en toda la administración pública, incluyendo la justicia. En un primer acercamiento, este patrón se compone de tres características que se refuerzan mutuamente: el favoritismo, el autoritarismo y el formalismo obsesivo. No cabe duda que muchos actores involucrados hasta el nivel ministerial tienen consciencia de estas características.

Es evidente que las características tienen matices diferentes de un país a otro. Pero lo específicamente latino se mantiene intacto. La burocracia latinoamericana se diferencia notablemente de las pautas fundamentales, definidas por el sociólogo Max Weber. Es opuesta al concepto de la burocracia como una institución impersonal e imparcial, comprometida con la normativa legal, orientada exclusivamente en el interés del bien público. Según Weber, la administración y la justicia deben actuar con base a los principios del Estado de derecho y del bienestar común. En contraposición, la burocracia latinoamericana es la imagen fidedigna de un ordenamiento social que descansa sobre las instituciones extractivas que favorecen a los grupos dominantes de la sociedad. Estas condiciones perpetúan la marcada desigualdad latinoamericana que se refleja en el acceso inequitativo a los derechos, los recursos, las oportunidades y los servicios básicos. Justamente, la burocracia no está comprometida con el bien público, sino que procede a discreción de grupos dominantes, clientelistas y patronales. Tampoco actúa según los criterios objetivos de eficiencia, como los define Weber, North y otros. Orientación hacia el ciudadano, disciplina y coherencia en las decisiones son asuntos secundarios. La persistencia de las pautas está asegurada por la presencia de los mismos grupos dominantes en los rangos superiores de la burocracia.

Desde la perspectiva de la economía política, la administración pública y la justicia en América Latina en primera instancia sirven para estabilizar las relaciones de poder. Así, los grupos dominantes se aseguran las rentas a través del lucrativo acceso a contratos públicos, monopolios de producción y comercio con base a las respectivas licencias del Estado. La burocracia funciona como brazo ejecutor del poder, y menos como garante de la igualdad ante la ley. La transparencia, el trato equitativo y la rendición de cuentas aplican, siempre y cuando no afecten los privilegios de los grupos dominantes. Expresado en un dicho: Para mi amigo todo, para mi enemigo las reglas. La burocracia es el corazón mismo de las instituciones extractivas que sostienen la extrema concentración de la riqueza (North *et al.*, 2009; Acemoglu y Robinson, 2013).

El patrón burocrático también se ha enquistado en las empresas paraestatales más grandes, por ejemplo en los seguros sociales, fondos de pensiones o en programas públicos de reforma, ya que estos también ofrecen rentas elevadas. Las universidades reproducen asiduamente el patrón burocrático, cuando fortalecen la capacidad de memorización mecánica, en vez de poner énfasis en el pensamiento creativo y crítico. Por ser propensa a la corrupción y ser extremadamente formalista, la burocracia resulta muy poco predecible. Esta falta de predictibilidad, casi tenebrosa, se manifiesta en las novelas de Franz Kafka; su parangón latino también se encuentra en las obras de Gabriel García Márquez[66].

66 Véase el paradigmático relato "Vor dem Gesetz" de Franz Kafka que forma parte de la novela *El proceso.* En sus diarios, Kafka formula el aforismo: "las cadenas de la atormentada humanidad son de papel numerado". También las novelas y relatos de Gabriel García Márquez sirven de ejemplos de excelencia para el deliro del poder personal y burocrático, por ejemplo, *Los funerales de la Mamá Grande,* que presenta la larga enumeración detallada de una vieja hacendada de sus bienes terrenales, a más de los bienes simbólicos del poder como el himno y la bandera.

El patrón de conducta burocrático actúa como un sistema inmunológico: la burocracia se protege frente a cualquier impulso de cambio. La sorprendente continuidad y estabilidad del patrón burocrático se debe en gran medida a los importantes beneficios que los grupos dominantes extraen del mismo. Además, la burocracia ofrece posibilidades de hacer carrera y obtener renombre en el servicio público y diplomático, a más de exclusividad social. Las llamadas virtudes del protestantismo, como la humildad y la discreción, son vistas más bien como debilidades. Los poderosos gustan de exponer su poder y prestigio con fotos a todo color en la prensa farándula.

Es evidente que el patrón de conducta burocrático obstaculiza la eficiencia y efectividad de la administración pública, aumenta la propensión a la corrupción y causa costos de transacción relativamente altos. En buena parte, estos costos son trasladados a las capas sociales pobres, a los sujetos de la administración. Los tributantes, a través de impuestos indirectos y regresivos, son los que pagan la pesada burocracia que los trata mal. Sobre sus espaldas, un pequeño grupo de privilegiados se reparte generosas rentas en forma de pensiones y contratos. Las investigaciones iniciadas en contra del millonario enriquecimiento ilícito en las inversiones de infraestructura, concesiones y licencias, suelen esfumarse al interior de la maquinaria judicial. Los ciudadanos y las ciudadanas finalmente son víctimas de un trato humillante, de decisiones arbitrarias, poco transparentes y de pesados procedimientos burocráticos. Como clientes reciben servicios deficientes y soportan estoicamente largas filas para conseguir una apostilla, también soportan la arbitrariedad y la impunidad de la administración judicial. Las normas burocráticas están blindadas por su aparente legalidad y eternidad. Tanto los ciudadanos como los burócratas se quedan ciegos y encerrados en el mundo paralelo a la burocracia.

Dependiendo del sitio específico, el mundo paralelo de la burocracia surge de la mezcla particular de los tres factores: 1) la inclinación de favorecer a personas de la propia red clientelista, sin valorar los méritos; 2) la persistencia del autoritarismo anacrónico que garantiza la toma de decisiones a favor de los intereses particulares de los grupos dominantes y 3) el obsesivo formalismo que sirve de blindaje para apropiarse de forma arbitraria del bien público y de la justicia.

1. **El favoritismo.** Las administraciones latinoamericanas no se sostienen sobre reglas transparentes y exigibles, sino sobre una trama informal de relaciones compuesta de una curiosa mezcla entre relaciones familiares, amistades, relaciones clientelares y patronales de dominación y protección. En los nombramientos para puestos de nivel medio y superiores es secundario preguntar por la idoneidad, los méritos y el desempeño, si se compara con el peso de las relaciones familiares, sociales y políticas. En consecuencia, el rendimiento de la administración pública es debajo de su potencial.

El favoritismo o nepotismo se refleja en la selección y promoción del personal y se fundamenta sobre todo en que los funcionarios superiores pueden repartir beneficios para ciertas personas, especialmente cuando se trata de acceder a contratos públicos o de adjudicar licencias y concesiones. Empleos públicos lucrativos como notarías o cargos judiciales, concesiones de minas y carreteras de larga duración, se otorgan a través de las relaciones clientelas, como contrapartida a la lealtad política o en cambio a favores recíprocos. Por tanto, es usual que importantes grupos de interés tengan acceso a información interna durante una licitación pública en proceso o que los procesos de licitación que están en plena marcha se suspendan por razones formales, porque ya se prevé que el grupo previsto favorecido podría perder. Mayor incidencia puede tener el hecho, de que durante un proceso judicial desaparezcan silenciosamente o se falsifiquen expedientes y pruebas. Entre las prácticas de la burocracia pública también se cuenta la aceptación tácita del crimen organizado y de milicias paramilitares armadas en las regiones que socavan el monopolio del uso de la fuerza inherente al Estado.

El sistema clientelar del favoritismo fortalece y reproduce la dependencia de la gracia personal de los poderosos. Reconocimiento, ascensos y progreso profesional dependen de contar con la venia

de una persona influyente. Para obtener un empleo o especialmente para ascender en la burocracia, las relaciones con los grupos dominantes son más importantes que los méritos y el desempeño profesional. Como en la Edad Media, este canje social se estructura a través de otorgar favores y protección a cambio de lealtad y obligaciones que posteriormente pueden ser cobradas por aquel que prestó el favor. Desde temprana edad, los niños escuchan la narrativa sobre esta relación de canje, cuando se trata de lograr una plaza en un colegio específico o alcanzar algún otro beneficio. El favoritismo se vuelve en un clima favorable para los grupos dominantes que triunfan en ambientes no estructurados donde les queda fácil manipular a los demás con sus favores.

Las relaciones sociales, casi invisibles e impredecibles, caracterizan el comportamiento de todo funcionario público. Para protegerse de una mala sorpresa, estos tratan de asegurar cada paso que dan, evitan tomar decisiones y renuncian a criticar u oponerse. Se obedece, pero no se cumple. De ser posible, se evita cualquier conflicto, pues las consecuencias de un conflicto son incalculables. Quien realiza su trabajo en las filas inferiores, se enfrenta a una coalición dominante de superiores, cuyas decisiones no pretende entender. En este ambiente de favoritismos florecen el oportunismo, la adulación, la socarronería y los prosélitos sumisos frente a los poderosos superiores. Como no queda claro quién recibe favores de quién, las relaciones laborales están atravesadas por una latente desconfianza. Se crea una mezcla explosiva de aislamiento personal, envidias e intrigas.

Los funcionarios públicos saben bien quién ha sido contratado por relaciones con quién y toman en cuenta este hecho en el momento de actuar. Por ejemplo, pedir la investigación de hallazgos ilícitos puede resultar en insultos y amenazas. Al inicio está el buen consejo de dejarlo así y no buscar problemas. Respecto al personal, a menudo se diferencia entre un puesto fijo de un funcionario público y un contrato temporal de un consultor. La consecuencia es que los consultores temporales trabajan, mientras los funcionarios de carrera aparecen en sus puestos de trabajo para descansar y alimentar contactos sociales. Así se explica por qué incluso los departamentos con una buena dotación de personal presentan un balance de rendimiento pobre.

Las universidades que operan en el mercado libre se han acomodado a los mundos paralelos de la burocracia. Venden carreras ajenas a la práctica y centradas en la reproducción de conocimientos memorísticos que permiten adquirir un título simbólico, desvinculado del trabajo concreto. El título universitario se abrillanta con conocimientos básicos de inglés y se vuelve el punto de partida para acceder a los favores de un patrón. Así se reproduce el sorprendente fenómeno de que un egresado de una universidad que no cuenta con habilidades útiles de ningún tipo y poco maneja la sintaxis de su lengua materna, es nombrado funcionario con poder de decisión por sus vínculos sociales.

A menudo a los superiores con poder se los pinta con un aura de líder extraordinario y genial. En los narrativos de los seguidores aparece el egocentrismo de los poderosos como genialidad, la falta de empatía como mano fuerte. En consecuencia, los grupos dominantes demuestran una excesiva confianza en sí mismos que justifican sus beneficios con explicaciones ficticias, a veces respaldados con diplomas falsificados. En tal contexto, los atributos simbólicos juegan un papel central, por ejemplo, la membrecía en un club social exclusivo, los estudios de un hijo en una universidad en el extranjero, la asignación de una hija como empleada de una organización internacional, el ascenso de una ex reina de belleza como secretaria personal, un vehículo blindado y un número elevado de guardaespaldas.

Los métodos contemporáneos de organización tienen una influencia marginal dentro de este sistema patronista. Un vocabulario moderno sirve para legitimar *a posteriori* las decisiones tomadas sobre la base del favoritismo. El discurso sobre la gestión, presente en los mandos superiores, da la imagen de que la burocracia se estaría orientando por estándares globales. La narrativa oculta

el peso de las relaciones sociales en el acceso exclusivo a privilegios y rentas. Es típico que surja una oposición dura a los cambios organizacionales que pudieran poner en peligro el sistema de favores. Grupos con gran poder de discurso en la arena política toman la palabra para explicar por qué se necesita cerrar un proyecto de cambio administrativo. Es muy posible que el simulado apoyo verbal pueda ir de la mano de un bloqueo hábil de los cambios, tras la escena. Poco se toma en cuenta la falta de coherencia entre anuncios oficiales y actuaciones en la práctica. Mientras más poderosa la persona, más a su propio gusto puede juzgar y actuar. Incluso el evidente magro rendimiento de la administración pública es un argumento de poco peso. En el mejor de los casos, al inicio se simula conformidad con los cambios, para posteriormente demostrar que el cambio pensado no puede funcionar.

En este contexto, los asesores externos, sin tocar la cuestión de las instituciones extractivas, más bien obsesionados por el cambio de los procesos administrativos, ofrecen un montón de análisis y propuestas de reforma que se quedan en el papel. Esto explica por qué en muchas administraciones conviven simultáneamente diferentes estrategias de cambio, presentadas con mucha pompa y poca implementación concreta. Forman parte de la narrativa sobre la administración moderna que finalmente el viento se llevó. Al mismo tiempo, los diferentes intentos de reforma crean una inseguridad e nerviosismo permanente que aumenta el poder de los grupos dominantes. Por ejemplo, los conceptos sobre la transparencia y la rendición de cuentas están ampliamente conocidos, pero en el contexto del favoritismos endémica suenan, por tanto, como extremadamente absurdos y fuera de este mundo. En primer lugar, el sector público administra la repartición de privilegios, rentas, licencias y contratos, siguiendo los criterios de los grupos dominantes adentro y afuera de la burocracia. En segundo lugar, el sistema patronal de favores viene cargado de un arsenal sólido de resistencias frente a cualquier reforma administrativa que podría poner en peligro este patrón de conducta, de tal modo que los intentos de reforma se agotan en vano.

2. **El autoritarismo.** La conducción autoritaria, de mano dura, goza de gran reconocimiento entre las burocracias latinoamericanas. Esta valoración tiene sus raíces en las condiciones feudales de poder, abolidas paulatinamente hace poco, durante la segunda mitad del siglo pasado. En los años 50 del siglo XX, los inmuebles agrícolas eran vendidos con sus campesinos, criados y siervos, privados de derechos.

La figura autoritaria –terrateniente, caudillo regional, élite urbana– está estrechamente arraigada al ejercicio de la violencia de la clase autoritaria latifundista y sus aliados políticos. El débil Estado central, por siglos le ofreció a la clase pudiente la posibilidad de ejercer su dominio político y económico en sus regiones, de ser necesario incluso influyendo sobre las elecciones formalmente democráticas, a través de la compra de votos, pero también con la intimidación y la violencia ejercida por las propias milicias. En las clases sociales más bajas, el autoritarismo ofrecía el respectivo contrapunto de sumisión, obediencia absoluta y privación de derechos. Como consecuencia, se desarrolló un concepto del ciudadano que recuerda más bien a un súbdito obediente y no a un ciudadano que exige sus derechos y se siente dueño del Estado. Esta es una de las razones para que las organizaciones de la sociedad civil en América Latina no se hayan convertido en contrapeso relevante para el Estado y la administración pública.

La valoración positiva de patrones autoritarios, a veces camuflados con el término liderazgo, tiene como consecuencia para la burocracia que la carrera del funcionario público sea dirigida desde arriba. Todos miran hacia arriba y esperan un ascenso. Exigir seguridad jurídica transparente o reclamar más por haber tenido un buen desempeño son actuaciones inusuales y riesgosas. Los procedimientos participativos son vistos más bien como una debilidad en el liderazgo, incluso entre las mujeres que en América Latina han alcanzado importantes posiciones de man-

do en la administración pública. El favoritismo crea el ambiente de invernadero necesario para el ejercicio vertical e incalculable del poder. Rentas, privilegios, estatus, renombre e influencia son generados y repartidos a través de las dependencias sociales verticales: Uno es importante porque conoce a alguien que es influyente. Uno es poderoso porque es miembro del mismo club social, en el que están otros poderosos.

Como ya mencionado, en un tejido social de este tipo, a los funcionarios de los niveles inferiores y medios no les gusta tomar decisiones, sin estar seguros de la opinión de su superior. Las decisiones son delegadas hacia arriba. Los procedimientos de toma de decisión se vuelven complicados, pesados y opacos. El punto de referencia son las cambiantes preferencias de los superiores en la punta de la pirámide. Leyes obsoletas y contradictorias, normas, disposiciones sobre procedimientos y actas son argumentos bienvenidos, de los que se echa mano a discreción y según el fin perseguido.

En el autoritarismo burocrático se expresa cada vez más por la distancia social del poder en las sociedades que se caracterizan por una desigualdad extrema. La distancia del poder se expresa tanto como sanción como la gracia de una demostración imprevista de simpatía y recompensa. Pero la distancia también es la causa de un miedo constante de la gran caída, crea inseguridad, paraliza y llama a ser cauteloso. Es arriesgado expresar una crítica, pues fácilmente puede ser interpretada como falta de lealtad y puede servirle a un competidor. No solo se ignora la crítica, sino que son vistos como una maleducada expresión de falta de respeto frente al superior. Incluso criticar el superior es visto como desfachatez y puede llevar a un despido inmediato o a un descenso, incluso a una humillación pública.

El autoritarismo paraliza la iniciativa propia. Es más seguro no hacer nada y esperar que tomar el riesgo de cometer un error. Aunque los colaboradores sienten que algo anda mal, prefieren callarse. Incluso las propuestas de buena fe y bien justificadas se desechan fácilmente, con un gesto autoritario. Solamente se acepta una propuesta de mejoramiento si se limita a una pequeña optimización gradual, sin topar las esferas de poder. Cuestionar la lógica de las instituciones extractivas y el bajo rendimiento de la burocracia, a pesar de todo, es visto como impropio.

La formación de los funcionarios de carrera se limita a la aplicación de reglamentos y normas. La capacitación sobre temas políticos y administrativos, los bienes públicos y la administración efectiva, la relación con la sociedad civil y la gestión del cambio, todas quedan islas aisladas y desarticuladas del mundo real de la burocracia. En tal contexto, la comunicación horizontal e informal es inconveniente, interfiere en los procedimientos verticales establecidos. Cada cual vela solamente por su propia área; mirar más allá de las propias narices es visto como descortés y provoca de inmediato una fuerte réplica. El conocimiento basado en la experiencia está despreciado y calificado como poco científico. Los procesos de aprendizaje se bloquean, apelando a las opiniones de expertos externos que entregan sus informes de complacencia. En general, las experiencias no se evalúan críticamente, las opciones de innovación se ignoran, las formas alternativas de administrar no tienen chance frente al autoritarismo. La administración pública se paraliza en una posición defensiva y adquiere una ceguera profesional. La opinión dominante es: todo está en orden y funciona de maravillas. Surge un mundo paralelo, típico para el autoritarismo: la aceptación tácita y un ambiente de cargado silencio entre las personas que en realidad saben cómo están funcionando las cosas.

El autoritarismo burocrático va de la mano de una narrativa elocuente sobre métodos modernos de gestión y liderazgo. Estos discursos omnipresentes producen reconocimiento y admiración. Es usual invitar a conferencistas de rango internacional para que expongan sobre métodos modernos de gestión. Por así decirlo, el autoritarismo es academizado, sin que el contenido de los conceptos

se aplique. La narrativa simula una gestión eficaz y otorga a los superiores un aura cosmopolita. Existe una profunda brecha entre planes y declaraciones de alto vuelo, por un lado, y su implementación, por el otro. Las universidades privadas también juegan un papel importante en este contexto; propagan un aura de pensamiento global con alianzas con universidades extranjeras para captar su clientela solvente. Sin embar go, en los currículos rara vez aparecen temas de la economía política y los instrumentos de la administración pública, efectiva y transparente.

El autoritarismo protege contra cualquier crítica. Sirve, sin rodeos, para controlar el acceso a contratos públicos, concesiones, rentas y licencias, es decir: para controlar el acceso a los beneficios económicos. Facilita la distribución de los bienes públicos entre los grupos dominantes particulares. Esta obtención de ventajas abre el portón a la corrupción en todos sus colores y a todos los niveles de la administración pública. La corrupción favorece el crimen organizado, mina la confianza en las instituciones públicas y en la democracia[67], socava el mercado interno, crea monopolios que distorsionan el mercado y obstaculiza las inversiones extranjeras. Le cuesta millones al ciudadano contribuyente de impuestos. Cabe mencionar que existen otros factores complementarios que hacen florecer la corrupción, en todas partes del mundo. En Inglaterra, durante años, el silencio de funcionarios públicos, en complicidad con políticos, ha facilitado miles de abusos sexuales de niñas y niños. En España, el poderoso nacionalista Jordi Pujol que durante 23 años desempeñó el cargo de presidente de la Generalidad de Cataluña reconoció haber cobrado millones de comisiones para contratos públicos a lo largo de su autoritario régimen.

Sin lugar a dudas, el mayor daño que causa el autoritarismo está en la complicidad entre los grupos dominantes y el crimen organizado. La habilidad de estos grupos para corromper e intimidar reduce fuertemente el margen de maniobra de los actores públicos, empezando con la policía, la justicia y la administración territorial, especialmente en regiones rurales y en zonas urbano-marginales.

3. **El formalismo obsesivo.** La administración pública y la justicia están impregnadas de procedimientos burocráticos, cuyas raíces se encuentran en la administración colonial: concentración de la tenencia de la tierra en la Corona y monopolio en la adjudicación de tierras, administración centralizada de licencias de producción, recaudación fiscal y compra de derechos y funciones públicos. El núcleo de tales prácticas se encuentra en el establecimiento de encomiendas (o repartimientos) vinculados con el trabajo forzado que permitían la explotación de la fuerza laboral indígena en la agricultura y las minas.

A diferencia de la administración colonial inglesa u holandesa, a partir del siglo XVII la Corona española apostó por una administración organizada de forma central, con una normativa minuciosa y administración pesada para controlar y explotar las colonias. Buena cuenta de ello da la organización de los transportes marítimos cargados de riquezas desde las colonias hacia España. Varias veces al año se formaban convoyes de barcos, cuyo punto de partida eran diversos puertos como Cartagena o Veracruz. Antes de cruzar el Atlántico, por lo general desde la costa cubana, los barcos formaban un conjunto naval fuertemente custodiada por barcos de guerra. En alta mar esperaban, al acecho, los osados filibusteros y piratas el paso del pesado convoy, para sacarse barcos selectos, asaltarlos y saquearlos. Estos piratas ingleses, franceses y holandeses, considerados por los españoles como criminales, actuaban por común acuerdo con sus gobier-

67 Cabe mencionar que existen otros factores complementarios que hacen florecer la corrupción, en todas partes del mundo. En Inglaterra, durante años, el silencio de funcionarios públicos, en complicidad con políticos, ha facilitado miles de abusos sexuales de niñas y niños. En España, el poderoso nacionalista Jordi Pujol que durante 23 años desempeño el cargo de presidente de la Generalidad de Cataluña reconoció haber cobrado millones de comisiones para contratos públicos a lo largo de su autoritario régimen.

nos y hasta con encargos escritos de sus autoridades. En sus países se les dotaba de una concesión oficial que les daba la atribución de quitarles a los españoles una parte de su botín colonial. Los filibusteros más audaces (Francis Drake, Henry Morgan, Piet Heyn o Jean-Baptist Ducasse) eran declarados héroes en sus ciudades natales y se los recordó erigiendo monumentos.

En estos choques entre la pesada cultura de la burocracia española y el libre emprendimiento de los piratas, ya se anunciaba la decadencia del imperio colonial de España. Este se debió básicamente a dos factores: Por una parte, la burocracia rígida e inflexible, y por la otra, la incapacidad de invertir el enorme capital del botín en la propia industrialización. La economía extractiva en las colonias españolas bloqueó las reformas políticas, tal como se realizaron en el siglo XVII en Inglaterra por ejemplo, implementando un nuevo derecho de propiedad que limitaba los latifundios. A diferencia de España, Inglaterra y Holanda crearon los incentivos institucionales y políticos para invertir en el desarrollo industrial. Paulatinamente se le quitó poder a la aristocracia, los ciudadanos tuvieron derecho a desarrollarse económicamente y a exigir seguridad jurídica, la administración pública debía rendir cuentas, la soberanía fiscal del Estado fue sometida cada vez más al control del parlamento.

A diferencia, la administración colonial española reguló de forma minuciosa y por escrito todos los trámites de la vida política y económica. Su piedra angular fueron los monopolios económicos de la Corona y la recaudación fiscal, a través de un número de fuentes impositivas en constante crecimiento. Los impuestos a cada parte del equipamiento de un barco, con excepción de los clavos y las cuerdas, eran tan elevados que resultaba más conveniente comprar los barcos en Inglaterra o Alemania. En este sentido, las administraciones coloniales de España y Portugal financiaron la industrialización del norte de Europa. La figura clave era el escribiente que produce caso por caso su respectivo expediente que finalmente se trasladó al archivador central en España, modelo seguido por la Inquisición española.

En consecuencia, las colonias fueron inundadas con montañas de leyes y disposiciones, entendibles solamente para una casta especializada de abogados, jueces y funcionarios letrados, a los que se llamaba peyorativamente como tinterillos. La Corona enviaba regularmente a las colonias sus evaluadores (o visitadores) con sus escribientes, a fin de controlar el cumplimiento de leyes, normas y disposiciones. Después de sus visitas de evaluación y control que a menudo duraban varios años, estos se dedicaban a informar detalladamente sobre las mismas. Todos los documentos, incluso una simple transferencia de propiedad de una hacienda en Guatemala, arribaban después de muchos años de tramitación y revisión detallada, al archivo central en Sevilla, a la Real Casa de Contratación de Indias. Estos viajes de control, temidos en las colonias, profundizaban aún más el favoritismo de la Corona. La persecución penal de la corrupción era dejada a la arbitrariedad de los funcionarios. Formalmente, la Corona tenía la última palabra, actuando lentamente y sin mayor conocimiento del contexto. El dominicano Bartolomé de Las Casas esperó diez años para que se hiciera caso a sus descripciones detalladas sobre la esclavitud y los trabajos forzados que personalmente había atestiguado, y a los que se sometía a la población indígena. Describió estos hechos por razones humanitarias y de misericordia, y también porque las prácticas crueles hacían peligrar el fundamento económico de la explotación: la fuerza laboral.

La racionalidad burocrática de la administración colonial se implantó en las administraciones públicas latinoamericanas. Está hecha de trámites inescrutables y competencias contradictorias, y de una curiosa y casi obsesiva insistencia en formalismos escritos. La administración pierde fácilmente el contacto con la realidad por no respetar el principio de oportunidad y proporcionalidad. En Colombia, para efectuar el pago de un boleto de avión se necesitan 17 pasos. Para justificar el gasto se necesita fabricar notas, fichas técnicas, establecer un CV del viajero según el debido formato, fundamentar la razón con una decisión programática, establecer la relación

con gastos anteriores, redactar minutas y solicitudes. En el caso del mejoramiento de la infraestructura escolar, para obtener una licencia de construcción se necesita 54 trámites. Las leyes y normas se aplican sin tomar en cuenta el estado de cosas y sin mayor conocimiento de las circunstancias. El cumplimiento ciego y mecánico de la ley goza de un alto reconocimiento, a pesar de que la ley sea contradictoria u obsoleta. Incluso la adjudicación corrupta de contratos públicos cumple con un mínimo de disposiciones formales. El entramado espeso y contradictorio de normas favorece el autoritarismo, las leyes y disposiciones pueden aplicarse según requiera el caso, para lograr un beneficio.

Las leyes (confusas, contradictorias y obsoletas) no solo abren un amplio campo a las decisiones arbitrarias. Es fácil que también sirvan para aguar e invalidar las iniciativas de reforma, a través de pesadas y largas luchas legalistas. Los ciudadanos rasos quedan expuestos a las oficinas públicas, a los abogados y a una tramitología impenetrable, sinembargo, el peso de los trámites escritos, formularios confusos y un lenguaje oficial incomprensible inspiran respeto y sumisión.

La sujeción a normas confusas y la obligatoriedad de los trámites por escrito conducen a que el funcionario público se encuentre en una incómoda situación coactiva. En consecuencia, se concentra en su estrecho ámbito de responsabilidad y se convierten en callados y cuidadosos partícipes. Todo oficio, toda decisión conlleva el riesgo de cometer un error y en consecuencia de una sanción, incluso con draconianas sentencias, por ejemplo, la prohibición del ejercicio profesional por varios años. Los intrincados caminos a través de las instancias se resuelven con tramitadores pagados, influencia y favoritismo. La vulnerabilidad a la corrupción está omnipresente. Es paradójico que la gran montaña de reglas aporte a que justamente no se preste el servicio, sin antes mirar de quién se trata, sin antes mirar a la persona.

En el caso de la administración judicial y de supervisión administrativa, la racionalidad burocrática se expresa en los procedimientos exclusivamente escritos. Sentencias con múltiples consecuencias se toman solamente sobre la base del expediente escrito, sin una deliberación oral. Esto conduce a que la casta de jueces, notarios y funcionarios de los mandos superiores tengan un poder excesivo de decisión.

La baja eficiencia de la administración pública latinoamericana es la consecuencia directa del formalismo excesivo. Leyes, normas y resoluciones confusas, competencias opacas, atasco de trámites y la propensión a un formalismo desconcertante crean una maraña favorable para la corrupción. Incluso el avance informático ha llevado a mayor confusión en la administración pública. En realidad, la informática podría ser un instrumento probo para simplificar y acelerar los procesos administrativos, además de fortalecer el trato equitativo y la transparencia. Pero muchos proyectos informáticos desarticulados se quedan a medio camino, los ciudadanos tratan de llenar formularios en línea que, posteriormente, son considerados como no vinculantes. Los grupos que aprovechan del formalismo no tienen interés en que se cree transparencia y trato igualitario. El formalismo obsesivo finge procesos legales, mientras se camufla la exposición a influencias externas y arbitrariedad.

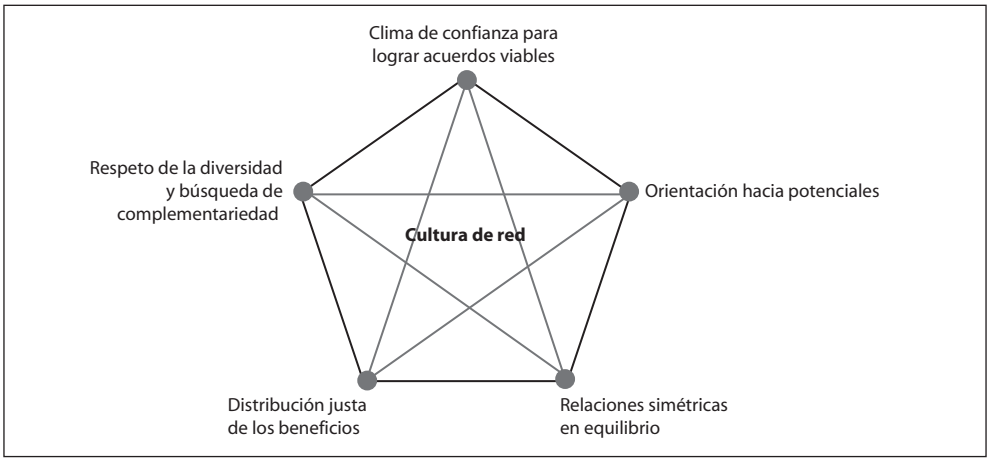
El mundo paralelo de la cultura de los sistemas de cooperación

La cultura de un sistema de cooperación debe crear sobre todo un clima de confianza que incluye la opción de hablar de las relaciones de poder, expresar críticas y tematizar el desarrollo de la cultura de la red creada por los mismos actores. La

cultura baja la incertidumbre general, generando un ambiente amigable, en el cual se puede actuar aún ante un futuro incierto. Crea, para decirlo de alguna manera, un optimismo calculado que no se fija tanto en los futuros problemas y obstáculos, como en los potenciales. Esto se expresa, por ejemplo, en una visión compartida por los actores miembros y su posibilidad de cooperar bien aún sin disponer de una planificación detallada.

Otro factor que incide en el florecimiento de esta cultura es el manejo de las relaciones de dependencia mutua entre los actores, incluyendo la influencia de actores con más poder que otros. El supuesto abstracto, según el cual todos se relacionan de igual a igual en un sistema de cooperación, no es correcto. Por ejemplo, en las redes industriales suele existir una empresa que coordina la red colaborativa compuesta de múltiples proveedores.

Gráfica 5.1
Los elementos de la cultura del sistema de cooperación



La distribución de los beneficios de la cooperación, percibida como justa por los actores involucrados, es un factor decisivo que caracteriza la cultura de la red. La clave de distribución debe también tomar en cuenta las prestaciones no monetarias o servicios de coordinación. Los criterios y el cálculo de costos deben ser transparentes. La utilización de productos parciales, derechos y patentes o el uso del conocimiento compartido exigen acuerdos sólidos, eventualmente con la ayuda de expertos externos, para evitar que el sistema de cooperación quede bloqueado por largas disputas sobre la renta de cooperación.

En esencia, la cultura de un sistema de cooperación es determinada fundamentalmente por la manera cómo la conducta competitiva es reemplazada por un comportamiento cooperativo y complementario. Para lograrlo, se necesita tacto fren-

te a la diversidad de actores y respeto a las contribuciones de los demás. La impregnación con un comportamiento complementario es el requisito necesario para generar prestaciones eficaces y lograr la integración horizontal, es decir la cohesión.

La mayor dificultad tiene que ver sobre todo con la competitividad fuertemente arraigada y su permanente efecto discriminatorio. A lo largo de la historia, Peter Sloterdijk (2006: 73ss.) analizó las condiciones generales de la correspondiente economía del odio y de la ira. Su hallazgo no promete nada bueno: Somos incapaces, poco hábiles e insensibles cuando se trata de aplacar las iras de los desfavorecidos con soluciones apropiadas y compensatorias. Y lo que es peor es que la sociedad de consumo requiere en cada momento un alto grado de competitividad y agresión que se alimenta de la avidez y envidia. La tecnología de la comunicación y la vulgarización de las emociones, la exhibición no disimulada y destrucción de la intimidad dan razón a los fanáticos que derraman su ira sobre nosotros.

La construcción de confianza en la red

"L'enfer c'est les autres" (el infierno son los otros) es el enunciado clave de una obra de teatro de Jean-Paul Sartre (1944). Se trata de dos mujeres y un hombre que no se conocen y se presentan en un espacio cerrado. Los tres están conscientes de que se encuentran en el infierno y esperan lo peor. Han fracasado en sus vidas, han traicionado a otros, han maltratado, asesinado y empujado a otras personas a la muerte. Encerrados y fijados el uno en el otro, tratan de averiguar por qué van al infierno los otros a la vez que intentan ocultar su propia culpa. Las tres personas conforman la microestructura de una red. En la obra generan un ambiente social que se convierte en infierno porque mutuamente perciben la mentira y el engaño, la frialdad en las relaciones y la desesperanza. Se odian mutuamente al descubrir el engaño del otro. Cada esfuerzo de establecer una relación humana fracasa ante la desconfianza y la agresión mutua.

La obra enseña que la cultura de un sistema de cooperación debe basarse en la convicción de que los supuestos acerca del desarrollo positivo de las relaciones desembocan en una interacción cada vez más sólida de confianza. Esta interacción crea entonces la certeza de que las acciones futuras de los demás son calculables y se mueven en el marco de los valores comunes. Para ello, alguien tiene que asumir el riesgo de la confianza anticipada. Como lo demuestra Niklas Luhmann (2000: 27), la confianza es un anticipo riesgoso que lleva a una complejidad imposible de abarcar. El riesgo está en que la confianza anticipada se otorga siempre sobre la base de una información incompleta. Por ello, a la hora de otorgar confianza, la empatía e intuición juegan un rol importante y estos dos factores solo pueden desarrollarse en los encuentros directos. No existe tecnología que pudiera reemplazar el encuentro directo.

Actuamos sin conocer las consecuencias

Aunque podamos considerar un número limitado de alternativas, no vamos a tener certidumbre absoluta sobre los efectos de una decisión. Esto corresponde a la regla que, por más que nos esforcemos, decidimos siempre con base a información incompleta. En su ensayo ya clásico, Robert Merton (1936: 894-904) explicó por qué incluso las decisiones tomadas cautelosamente pueden tener consecuencias no intencionadas. La certidumbre es y sigue siendo un sueño. Merton presenta causas empíricamente probadas que demuestran por qué las decisiones y acciones planificadas tienen consecuencias imprevisibles:

- El simple hecho de que no podamos conocer todas las opciones. Incluso un plan meticuloso queda incompleto y se basa en una información incompleta, quizás no relevante para la decisión a tomar.
- La observación que los involucrados se equivocan y cometen errores. Aplican, por ejemplo, métodos que funcionaron en el pasado pero no corresponden a la situación actual.
- La experiencia que indica que los involucrados se dejan llevar por sus impulsos, intereses inmediatos, deseos y pasiones.
- La observación que los modelos mentales, dogmas y valores impiden considerar determinadas opciones.
- El temor ante consecuencias imaginadas lleva a las personas a tomar decisiones para mitigar riesgos supuestos que nada tienen que ver con los riegos reales.

Sin embargo, Merton nos consuela cuando aduce que una planificación sirve al menos para estimar la brecha entre las intenciones y las consecuencias no deseadas. Esto es, en general, un argumento a favor de una planificación porosa que presta un marco orientador, dentro del cual los involucrados toman sus decisiones de gestión para luego revisar el trayecto recorrido.

En los sistemas de cooperación, los involucrados deben confiar en que encontrarán en un futuro incierto las respuestas oportunas a preguntas que no conocen aún en el presente. Esta confianza en la capacidad propia es prácticamente el valor agregado de la incertidumbre. Los diferentes actores de las redes ven más que un actor individual y de esta manera aumentan la contingencia, es decir el número de opciones de acción que se ofrece.

Normalmente se atribuye a las organizaciones la capacidad de absorber la incertidumbre (Baecker, 1994: 148ss.). En organizaciones cerradas y bajo una perspectiva sistémica, esto puede ser el caso porque reducen la complejidad con sus reglas y rutinas. Las redes tienden más bien a vivir y acomodarse con la incertidumbre. Esta

contingencia sistémica permite su apertura ante la diversidad de actores. Su capital no es la uniformidad de los actores bajo un techo común, sino la diversidad de modelos mentales y capacidades de los actores.

La dependencia como relación agente-principal

En los sistemas de cooperación, una paradoja de las relaciones merece mayor atención, el llamado problema del agente-principal. Esta forma de dependencia asimétrica suele ser la causa del surgimiento de mundos paralelos que pueden tener graves consecuencias para la colaboración. El problema del agente-principal designa situaciones que se originan cuando un actor –que se llama principal que demanda– depende de la acción de otro actor –que se denomina agente que presta el servicio demandado–, sobre el cual no tiene perfecta información. Para expresarlo de otra manera, el problema concierne las dificultades que se presentan bajo condiciones de información asimétrica, cuando el principal contrata a un agente. El mandante –principal– sabe menos que el agente, justamente por la diversidad de los actores, el capital fundamental de la cooperación complementaria.

El mandante o principal hace un encargo al agente porque este último dispone de capacidades y conocimientos de los que el primero carece, pero que necesita para seguir adelante con sus procesos. El principal solo puede juzgar parcialmente el compromiso y las capacidades del agente. Este desequilibrio entre principal y agente tampoco puede ser compensado mediante contratos y acuerdos, pero contratos claros y consistentes ayudan a mitigar los efectos negativos de la asimetría, por ejemplo la desconfianza.

La asimetría recién se convierte en problema cuando el agente emplea su ventaja de información y conocimiento ante el principal para beneficio propio. Puede, por ejemplo, cobrar prestaciones ficticias o alargar el mandato por razones que el principal desconoce. Dicho de otra manera: involucra al principal en un mundo paralelo que este no entiende, lo que causa un perjuicio con efectos negativos sobre la relación en general.

Existen varios mecanismos para intentar alinear los intereses entre principal y agente, primero la transparencia de información de parte del agente, segundo un acuerdo sobre los criterios de calidad de los resultados, y tercero el monitoreo conjunto de los procesos. Mientras mejor se conocen los socios, menor es el riesgo de un perjuicio. Esto requiere del agente que aplique una política activa y transparente de información. Además, la confianza construida en la red y las relaciones estables amortiguan las posibilidades de abuso y crean condiciones favorables para un manejo constructivo del problema del principal-agente. Más allá incluso, la red en sí tiene un efecto paliativo porque el comportamiento desleal o deshonesto daña la reputación del actor y, en caso extremo, lleva a su exclusión.

La valoración positiva de la diversidad

La cooperación complementaria horizontal surge a partir de la diversidad de los actores en términos de conocimiento, experiencia, capacidades y habilidades. Para poder utilizar con eficacia este capital de la diversidad, se debe haber entendido que el respeto de diferentes percepciones y puntos de vista crea la base de la interacción productiva. Este respeto no se limita a una tolerancia indiferente, sino requiere capacidad de escucha activa y apreciación positiva de todos los aportes. El punto clave es aprovechar la diversidad con un ojo pragmático, es decir enfocado en un tema específico.

Los actores del sistema de cooperación pueden fomentar la valorización positiva de la diversidad, por ejemplo a través del fomento de una cultura de atención y escucha, con encuentros y foros de diálogo, la presentación amplia de los actores con sus experiencias y capacidades, la búsqueda de soluciones a partir de las capacidades reunidas en la red. La valorización de la diversidad es el fundamento sobre lo cual se logra construir compromisos que no son un regateo barato que no cuesta nada a nadie o la sumisión oportunista de un actor a otro.[68] La dificultad e imposibilidad de llegar a un compromiso nace de los mundos paralelos. Sobre los hombros de los deseos llegan las emociones, surgen la sospecha, la competencia oculta, el resentimiento y la envidia.

La complementariedad en la cosmovisión de los Lakota

Finalizaremos este paseo por los mundos paralelos con un ejemplo positivo. La cosmovisión de los lakota, a veces utilizada como referencia por grupos esotéricos, expresa bien lo que es una sociedad orientada hacia la complementariedad. Por siglos, las amplias praderas del oeste medio norteamericano estaban pobladas por pueblos indígenas conocidos como lakota o sioux, entre otros. En el siglo XIX, se opusieron con ferocidad a la destrucción de sus bases vitales, al robo de sus tierras por parte de los colonos blancos y a la reducción de las manadas de búfalos, su sustento de vida. Su cultura terminó por sucumbir en la masacre emblemática de Wounded Knee, ubicado en Dakota de Sur, el 29 de diciembre de 1890. Con ello quedó también destruido de golpe su movimiento cultural de las danzas de los espíritus, surgido treinta años antes como forma de resistencia en contra del genocidio.

La vida de los lakota en las grandes planicies estuvo expuesta a las duras fuerzas de la naturaleza. En invierno, tempestades árticas barrían por su territorio. En verano

68 El estudio lúcido de Avishai (2010) determina, basado en estudios empíricos de caso, que un acuerdo justificado y pragmático no tiene que ser un arreglo absolutamente completo y justo en todos los detalles. Solo importa que el compromiso negociado no debe bloquear para siempre la posibilidad de lograr más justicia en otro momento.

reinaba un calor inmisericorde, acompañado de tempestades y tormentas. Los lakota vivían como nómadas en función de las estaciones y los movimientos de los búfalos. Con sus carpas circulares seguían a los búfalos, pues su sobrevivencia dependía casi exclusivamente de la convivencia con estos animales. La caza misma, el corte y el transporte de un búfalo muerto, la fabricación de tiendas y vestidos, y muchas otras actividades solo podían lograrse en grupos, mediante la cooperación complementaria entre especialistas.

Para poder sobrevivir en condiciones desafiantes, los lakota desarrollaron una cultura de valoración de la diversidad y complementariedad. Cada miembro de la tribu tenía que aportar con sus capacidades particulares a la sobrevivencia del grupo. Esta orientación cultural se basaba en el saber ancestral que era imposible que un solo individuo pudiera reunir en su persona todas las habilidades necesarias para asegurar la sobrevivencia social del tribu. Para ello, era necesario complementar mutuamente las capacidades individuales.

El principio de la complementariedad aplicaba también a las funciones de liderazgo, delegadas según la competencia requerida y por períodos limitados a diferentes mujeres y hombres. Para que funcione esta jerarquía situacional y temporal, era necesario saber quién era la persona que mejor sabía hacer determinada cosa. La confianza en las capacidades del líder se consolidaba con los rituales de iniciación en la tarea. Una vez terminada la tarea, la persona encargada era liberada de la misma, hecho que concluía con otra ceremonia.

La educación de los jóvenes apuntaba a detectar la especialidad individual que podría formarse en el adolescente. Aparte de la caza y la fabricación de la vestimenta y las herramientas, había también las técnicas de guerrero y liderazgo. Igualmente muy apreciadas eran el arte de la cocina y el manejo de la conservación de alimentos, porque los largos inviernos exigían reservas suficientes. Muchas capacidades se relacionaban también con la celebración de fiestas, así como con funciones espirituales y sociales, incluso con la capacidad de contar relatos, cantar y hacer reír a otros o generar la reflexión conjunta sobre diferentes opciones de acción.

Durante miles de años, los lakota desarrollaron la medida óptima de diferenciación, complementariedad e integración. Conocían el tamaño mínimo del grupo necesario para poder sobrevivir y beneficiarse de la complementariedad. Los grupos demasiado grandes eran divididos para que cada grupo conservara su movilidad y su capacidad de alimentarse autónomamente durante el crudo invierno.

El orden social aquí esbozado, se expresó en los modelos mentales y las instituciones simbólicas de la cosmovisión indígena. El círculo dividido en cuatro segmentos representó el centro de su mundo espiritual. A primera vista el círculo representa al ciclo de la vida con cuatro edades y los segmentos a las cuatro estaciones. Más allá los

cuatro radios corresponden a los cuatro elementos tierra, fuego, aire y agua que a su vez se refieren a cuatro capacidades humanas: la reflexión, el sentir, lo espiritual y la fuerza física, así como a los valores centrales de los lakota: la sabiduría, la generosidad, la fuerza mental y la valentía. Otras atribuciones a las cuatro dimensiones hacen referencia a diferentes animales. La orientación al norte corresponde al búfalo que simboliza la fuerza y la acción, el radio al sur simboliza el lobo, representando la unión al interior del grupo, al este está el águila que simboliza el pensamiento visionario y al oeste el oso que representa el poder de reflexión. A las cuatro dimensiones se asocian también ciertas deficiencias, por ejemplo la pereza al oso o la rabia al búfalo.

Estas características son representadas de diversas maneras en los relatos y rituales, siempre demostrando que una sola de las cuatro características no es suficiente en la vida. El águila tiene, por ejemplo, la capacidad de tener visiones y reflexionar analíticamente pero se pierde fácilmente en sus ensoñaciones y es incapaz de actuar. Por ello, en ciertos momentos, necesita al búfalo, como socio complementario.

El mensaje de fondo de esta cosmovisión dice que en el transcurso de su vida, cada persona forma otra combinación de características y que, en segundo lugar, debe tomar conciencia de sus propias características para, en tercer lugar, buscar en otras personas las que le faltan. La espiritualidad de los lakota exige, por ejemplo, que la persona con las características del águila busque para ciertas tareas a una persona con las características complementarias del lobo y del búfalo. En conclusión, los lakota llegaron a conocer de fondo sus fortalezas y debilidades para saber qué contribuciones del águila, lobo, oso y búfalo complementan en forma ideal la característica propia.

Este sistema realmente complejo de pensamiento se basa en la idea de que el ser humano siempre es un ser incompleto y frágil que depende del otro a manera de complemento. Mientras más grande es la diversidad de los demás, mayor será también la posibilidad de encontrar los complementos adecuados. A diferencia de ello, el pensamiento occidental apunta más hacia las fuerzas individuales y la competencia con los demás. Por lo tanto, aprender de la espiritualidad de los lakota ofrece mucho beneficio para los actores involucrados en un sistema de cooperación.

Los instrumentos

> La mayoría de gente muere sin haber conocido ni un granito de verdad sobre su persona.
> Joseph Roth, *El peso falso*

A propósito del fenómeno de los mundos paralelos presentamos algunos abordajes compuestos por varios instrumentos parciales. Estos instrumentos parciales

pueden también ser aplicados por separado o ser combinados en cualquier orden. Por ello llamamos estos instrumentos parciales módulos. Cada módulo se combina con cualquier otro.

Los mundos paralelos están siempre presentes y acompañan la convivencia al interior de los sistemas de cooperación. ¿Cómo usan los actores más poderosos el sistema de cooperación?, ¿cómo pueden los actores fortalecer su capacidad de resistencia contra los efectos negativos de los mundos paralelos? Esta resiliencia ayuda a superar los efectos negativos en el sistema de cooperación, hasta cierto grado también a acomodarse temporalmente a malas condiciones.

Los instrumentos aquí presentados son sencillos a propósito. Permiten entrar fácilmente en el tema de los modelos mentales y mundos paralelos. Al aplicarlos, con la participación de los actores, aumenta automáticamente la complejidad que no puede ser anticipada. Esta incertidumbre tiene que ver con las intervenciones imprevisibles de los actores. En segundo lugar no podemos anticipar la reacción inmunológica de los mismos mundos paralelos. Se defienden frente a una mirada indiscreta e inapropiada tras bambalinas. En todos los casos hay que acercarse al tema con cautela y paso por paso. El punto central consiste en que los actores logren llegar a una reflexión de fondo sobre los valores personales y la cultura del sistema de cooperación.

Los mundos paralelos se caracterizan, entre otras cosas, por el hecho de que no se puede acceder a ellos de forma directa. Para acercarse hay que tomar, por ejemplo, el desvío por los discursos o narrativas, o por las funciones culturales. Al examinar las narrativas y patrones culturales, estamos tratando de detectar algo como el metabolismo interno del sistema de cooperación. El sistema obtiene la energía de este metabolismo, en fin, son los mismos actores que construyen las narrativas y moldean la cultura de la red en el sentido del grado de cohesión y confianza al interior de la red. Los actores invierten tiempo, ideas y dinero en las interacciones, desarrollan motivación y pasión por los proyectos comunes, generan prestaciones y esperan obtener beneficios adecuados, en un tiempo no demasiado lejano. Parte de este metabolismo es la auto-reflexión que otorga a la red el carácter especial de un sistema vivo auto-organizado. El trabajo sobre los mundos paralelos se apoya en esta capacidad fundamental de auto-reflexión.

Los módulos se refieren a los mundos paralelos de las narrativas y la cultura interna de la red. Las narrativas (relatos, discursos, etc.) sirven para comprender mejor las construcciones de la realidad de los actores. Incluye, por ejemplo, los discursos sobre el cambio y las narrativas sobre cómo se ha logrado un cambio específico. Los módulos que permiten una mejor comprensión de la cultura de la red generan indicaciones sobre las relaciones de poder y la competitividad oculta.

No es posible definir de antemano las condiciones y el momento justo para la aplicación de estos módulos. De todos modos, se recomienda profundizar los mó-

dulos con la participación de un grupo de actores bien comprometidos. Lo que se pretende lograr con los módulos es una comunicación sincera entre los actores participantes, que fortalezca la confianza mutua, la integración y cohesión, en fin: la cooperación complementaria en el sentido de los lakota.

Narrativas: ¿de qué se habla y qué se calla?

Tema ¿De qué se trata?	Visibilizar diferentes narrativas en términos de temas y relatos de importancia especial para los actores del sistema de cooperación.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿Qué temas son tratados en la red? ¿Cómo los actores se imaginan el camino hacia el futuro? ¿En qué experiencias de cambio se apoyan? ¿Qué historias, relatos (narrativas colectivas) circulan en la red? ¿Cómo los actores se imaginan las expectativas de los otros miembros?
Beneficio ¿A qué sirve?	Los módulos sirven para extraer y procesar aspectos importantes de diferentes narrativas.
Aplicación ¿Cuándo y dónde resulta útil?	Los diferentes módulos requieren de una preparación detallada por parte de un pequeño grupo de preparación. Esta preparación es importante para comprobar, si los módulos son oportunos, aceptables y adecuados y, si fuera el caso, proceder a su aplicación. Se recomienda el apoyo de un moderador externo que tiene experiencia con métodos cualitativos como la (de)construcción de las narrativas.
Tiempo requerido y número de participantes	Para cada módulo se necesita hasta un medio día de trabajo. Por lo general, se trabajan en grupos de hasta siete participantes. En parte, los módulos pueden también ser aplicados en grupos más grandes, por ejemplo con un foro abierto de narrativas.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	Los módulos pueden ser combinados con los instrumentos de otros factores de éxito. Se recomienda, por ejemplo, visibilizar las teorías de cambio de los actores al inicio del desarrollo de la estrategia (factor de éxito: Orientación estratégica).

A. Enfoque

Las narrativas constituyen un agente que representa y altera las dinámicas de la cultura interna de un sistema de cooperación; se trata de actos comunicativos que reflejan la realidad percibida en un espacio y tiempo determinados. Narrar implica revelar el pasado, descubrir el presente y planear el futuro (ver Vargas Pedraza, 2013). Las prácticas narrativas están incrustadas en la cultura colectiva del sistema de cooperación y señalan tanto el pensamiento intuitivo y social como los modelos mentales de los actores.

Las narrativas (o discursos) surgen cuando se forman historias, cuentos, relatos, anécdotas a partir de expectativas, sensaciones y experiencias no ordenadas. De un lado, las narrativas fortalecen la cohesión y confirman el reconocimiento mutuo entre los actores. De otro lado, también denotan las diferencias en percepciones e interpretaciones de la realidad vivida. Los actores construyen sus propias narrativas que a su vez condicionan su percepción y sus acciones (Honneth, 2010: 195ss.).

Narrar es una manera fundamentalmente humana de dar significado a la experiencia. Las narrativas median entre el mundo interno de los pensamientos y sentimientos, y el mundo externo de las situaciones observables y el comportamiento de los actores. Permite comprender un fenómeno como la salud y la enfermedad, sin abordar necesariamente el análisis científico, sino por la vía de las experiencias particulares (Hamui Sutton, 2011). Las narrativas permiten ordenar la experiencia en una realidad en construcción que incluye intenciones y acciones, deseos y valores. Crear una narrativa o escucharla, son procesos activos y constructivos que dependen de y revelan los valores personales y los modelos mentales. Los relatos constituyen un medio poderoso de aprendizaje y permiten avanzar en el entendimiento del otro, en la compasión y empatía, al propiciar la posibilidad de comprender lo que no ha experimentado personalmente. Para quienes escuchan, conocer una historia pone en movimiento la búsqueda de significados posibles entre el mundo de la historia y la historia del mundo en que es narrada.

En general, la reflexión sobre las narrativas presentes en un sistema de cooperación facilita la compresión de las dinámicas relacionales y contribuye al mejoramiento de la comunicación en el sistema. Haciendo referencia al término acuñado por Michel Foucault (1971), un discurso refleja el conocimiento sobre un tema, incluyendo las perspectivas sociales de los autores, las normas, los intereses y las relaciones de poder dominantes que a su vez son cimentados por el discurso. Las narrativas (relatos, cuentos, anécdotas) contadas nos recuerdan que no percibimos la realidad directamente, sino que la diseñamos de manera preformada por los términos y modelos mentales heredados. Una narrativa comprende todos los enunciados sobre un determinado tema compartidos por un grupo de personas en un momento dado. Es la unión social de las personas que comparten, utilizan y mantienen el discurso. En la narrativa colectiva, se reflejan sus conocimientos sobre el tema. Es decir que el relato refleja las perspectivas sociales de los actores, sus intereses, relaciones y las normas según las cuales se definen y ordenan el tema. Formalmente, las narrativas están compuestas por todo tipo de expresiones semióticas: filosofías y conceptos teóricos, imágenes y presentaciones escénicas, historias y conversaciones. Estas narrativas no son ni correctas ni falsas; son, al contrario, más o menos significantes para los involucrados del sistema de cooperación.

La narrativa como acción es un trabajo comunicativo y relacional. Los relatos y cuentos tienden puentes y pueden ser comparados y juntados hasta llegar a unas narrativas colectivas, derivadas de relatos y cuentos individuales. En este trabajo se actualiza y consolida el discurso. Como modelos mentales generan un sentido de identidad y de pertenencia a una comunidad de narrativas. Ordenados por temas, son discursos paradigmáticos sobre la forma de organización de la red, por ejemplo, sobre el tema de la diversidad y equidad de los miembros o la fuerza innovadora del sistema de cooperación. Pero también los relatos y cuentos sobre experiencias colaborativas son ilustrativos porque visibilizan aspiraciones, valores y modelos mentales.

Las narrativas relativamente estables generadas por la comunidad que conforma el sistema de cooperación son el retrato de la cultura interna, forjada por los mismos miembros. En los discursos los actores definen su identidad y se representa lo que es importante y lo que no lo es, lo que está fijo y lo que puede ser cambiado. En el transcurso del tiempo, los discursos del sistema de cooperación forman capas superpuestas. Los discursos anteriores tienen su efecto prolongado o pueden ser cubiertos o desplazados. De esto modo, se genera un palimpsesto, una superficie debajo de la cual yacen varias capas que aparecen, por ejemplo, en la historia de la fundación de la red (ver Biglia y Bonet-Martí, 2009).

B. Procedimiento

1. Módulo 1: crítica a la agenda y temas

El módulo se basa en la hipótesis de que en un sistema de cooperación determinados temas son tratados, mientras que otros son dejados de lado. Al comparar las diferentes opiniones y los respectivos discursos, se abre un espacio que permite también tocar preguntas delicadas del desarrollo de la red.

Paso 1. Encuesta. La siguiente encuesta, sencilla y rápida, se realiza por escrito. Está dirigida a un grupo o a todos los actores de la red. Responder las preguntas no toma más de una hora. Se recomienda hacer la encuesta de forma anónima, porque en este paso no es importante saber quién es el autor de una respuesta, sino conocer la amplitud de la gama de propuestas.

Gráfica 5.2
Crítica de la agenda

1. ¿Qué temas fueron tratados prioritariamente por la red en los últimos seis a doce meses?	**2. ¿En cuáles de los temas mencionados logramos resultados particularmente buenos?**
1.1	2.1
1.2	2.2
…	…
3. En mi opinión, ¿qué fue lo importante para lograr los resultados?	
3.1	
3.2	
…	
4. ¿Qué temas merecen más atención y deberían ser tratados en un futuro cercano?	**5. ¿A quiénes deberíamos escuchar, consultar o ganar como miembro para trabajar los temas mencionados bajo el punto 3?**
4.1	5.1
4.2	5.2
…	…

Paso 2. Espacio abierto: una conferencia temática. El objetivo de la conferencia temática consiste en definir la agenda temática del futuro inmediato y agudizar la mirada sobre temas delicados como, por ejemplo, la participación desigual en la coordinación o las recaídas en un comportamiento competitivo.

El grupo de preparación organiza las respuestas de la encuesta, por ejemplo, en forma visualizada de diferentes mapas temáticos. En ningún caso habrá que interpretar los temas. El método llamado espacio abierto (*open space*) es un conversatorio abierto organizado como un receso de café prolongado. Conviene tener un espacio grande con sillas y pequeñas mesas para cuatro a seis personas. El método puede también ser aplicado en grupos grandes de centenas de personas. Se caracteriza por ser abierto en el contenido, porque los participantes trabajan los temas en forma autónoma en grupos de trabajo seleccionados por ellos mismos. El método permite una participación amplia, crea comprensión mutua y fomenta la cohesión. Además, los comentarios de unos observadores externos fomenta la auto-reflexión sobre el desarrollo de la red colaborativa.

A continuación, se presentan las diferentes etapas para llevar a cabo la conferencia temática que hemos propuesto.

1. En un comienzo, todos los participantes reciben un resumen de las respuestas de la encuesta (mapas temáticos). El moderador también presenta las personas que están observando el proceso y anuncian su retro-alimentación al final de la con-

ferencia. En una primera ronda, los participantes tienen la oportunidad de comentar los resultados de las encuestas referentes a las preguntas tres primeras preguntas expuestas en pizarras con material metaplan: los participantes llegan a conocer las opiniones de los demás y las pueden comentar en hojas rotafolios pegadas al lado de los mapas temáticos.

2. Cada uno de los temas propuestos en las preguntas 3 y 4 está anotado en un papel tamaño rotafolio. Los participantes escogen un afiche con una propuesta temática y se paran delante del afiche. Esto permite ver qué propuestas despiertan más interés y qué propuestas no serán trabajadas en un futuro cercano.

3. Los participantes disponen de tiempo suficiente para cambiar de opinión y acercarse a otra propuesta temática. Después de unos cinco minutos todos se han ubicado. Ahora los participantes deben contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cómo podemos precisar y delimitar el tema?
- ¿Qué esperamos al tratar el tema?
- ¿A qué personas queremos integrar?
- ¿Cuáles son los tres primeros pasos para tratar el tema?
- ¿Quién participa en el tratamiento del tema?

4. Todos los participantes tienen la opción de cambiar al menos una vez de grupo de trabajo y participar en su discusión.

5. Foro de la nueva agenda: al cabo de una hora se colocan los afiches en forma ordenada. Al lado de cada afiche se fija una hoja en blanco. Los participantes circulan en el espacio y leen los afiches; pueden escribir comentarios breves sobre las propuestas en la hoja en blanco.

6. La nueva agenda temática que incluye los comentarios, es documentada y distribuida entre los participantes al finalizar el evento. La presentación debe también incluir los temas que no fueron tratados.

7. Antes de la conferencia, se ha invitado dos a cuatro personas que son observadores durante los pasos 1 a 6. Es importante que ni pertenezcan a la red colaborativa, ni estén participando en ninguna actividad de la red. Estas personas presentan y comentan sus observaciones en relación con la agenda temática (¿enfocada, realista, factible?) y también respecto a los temas de la cooperación entre los actores con base a unos criterios, por ejemplo, capacidad de escucha, valorización positiva de la diversidad, orientación en resultados y flexibilidad en los procesos.

8. Los actores participantes están sentados en las mesas y cada participante se pregunta, si tiene una pequeña historia (anécdota, relato) sobre los temas de cooperación expuestos por los observadores externos. La conferencia cierre con el in-

tercambio público de estas narrativas formando un foro abierto de narrativas, sin comentarlas.

2. Módulo 2: teorías del cambio (discursos sobre el camino hacia el futuro)

Un sistema de cooperación es un organismo vivo, formado por los actores y las interacciones internas y externas. Cada persona tiene una idea particular de cómo funciona o debería funcionar el sistema y por supuesto desarrollan ideas de cómo se puede llevar a cabo un cambio. Los actores tienen su propia percepción del cambio y con base a sus experiencias de vida construyen diferentes teorías subjetivas sobre el futuro. Además, atribuyen diferentes expectativas y temores al cambio. Algunas personas tienen una idea más clara y explícita al respecto, otras una idea más bien intuitiva de lo que funciona bien o mal. Al hablar sobre el camino hacia el futuro, se discuten en forma implícita las ideas sobre el cambio y cómo lograrlo con éxito.

Las ideas sobre el futuro y el camino para alcanzarlas son un tema fundamental de los diferentes discursos en el sistema de cooperación. Al hablar sobre el camino hacia el futuro, se discuten en forma implícita las ideas sobre el cambio y cómo lograrlo con éxito. Las narrativas, el conjunto de discursos sobre experiencias anteriores de cambio y el camino hacia el futuro es entendido como teorías individuales sobre el cambio (*theories of change*). La hipótesis de este módulo dice que las teorías subjetivas de cambio contienen información importante sobre los modelos mentales y los valores que rara vez se hacen explícitas en la cooperación cotidiana.

Estas atribuciones y percepciones de la organización y las experiencias anteriores con el cambio influyen en el comportamiento de cada actor. Por lo tanto, las narrativas que contienen las ideas sobre el cambio son un tema fundamental para el diseño del cambo. Los actores del sistema de cooperación producen y replican estas teorías que incluyen conceptos personales sobre la gestión o las relaciones de cooperación.

El intercambio sobre las teorías de cambio permite reconocer los supuestos implícitos de los actores sobre el cambio. Estos supuestos se refieren, por ejemplo, a las preguntas sobre el impulso que desencadenará el cambio, los riesgos y beneficios del cambio, la participación en el proceso de cambio y los cambios de las relaciones de poder. Por lo tanto, en el intercambio sobre las teorías de cambio no se trata de encontrar la única teoría válida del cambio, sino visibilizar la diversidad. Se quieren detectar y mostrar las diferencias. Las técnicas creativas (formas visualizadas de lluvias de ideas, presentación ilustrada del camino hacia el futuro, entre otras) facilitan el intercambio. Además, el método permite lograr lo siguiente:

- Los supuestos tácitos se vuelven explícitos, al menos parcialmente
- Se pueden percibir las esperanzas y temores

- La atención se orienta hacia los potenciales: el futuro comienza hoy. El camino se construye al andar en forma conjunta
- La reflexión acerca de diferentes opciones estrategias promueve la cooperación complementaria

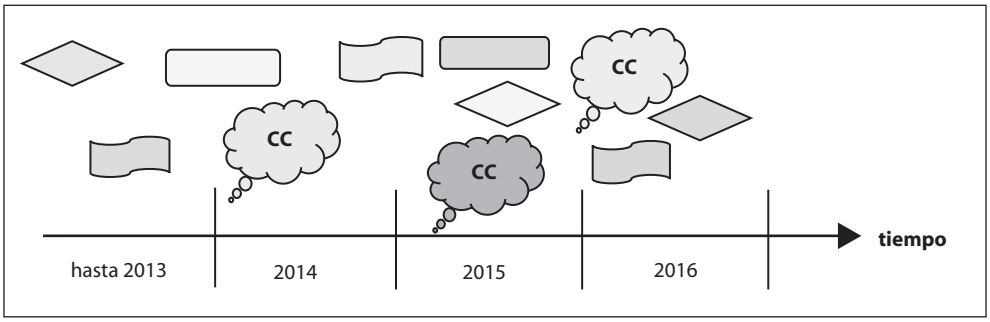
El conocimiento sobre las teorías subjetivas de cambio –como conjunto de ideas sobre el cambio– facilita el diseño del proceso de cambio, en particular respecto a:

- La comunicación: ¿qué mensajes para cuál audiencia?
- La participación de los actores: ¿quién participa en cuál momento?
- La estructuración del proceso: ¿con qué paso empezamos y qué etapas definimos?
- La conducción del proceso: ¿quién y cómo conducimos el proceso?

Paso 1. Experiencias de cambios anteriores. Las experiencias de cambio comunes forman parte de la memoria colectiva del sistema de cooperación. Su presentación gráfica y la complementación de la misma por las experiencias del cambio de las personas crean una base sólida que permite reflexionar sobre el camino hacia el futuro. Los participantes, por ejemplo de un grupo focal, inscriben las experiencias colectivas de cambio y sus propias experiencias de cambio vividas en sus organizaciones en un eje de tiempo.

Se preguntan: 1) ¿cuáles son las experiencias conjuntas de cambio (CC)? Ejemplos: incertidumbre sobre el propósito, avances rápidos, buen desempeño del ente coordinador, reformas institucionales incompletas, y 2) ¿cuáles son las experiencias personales de cambio? Ejemplos: inseguridad, falta de información, miedo, entusiasmo.

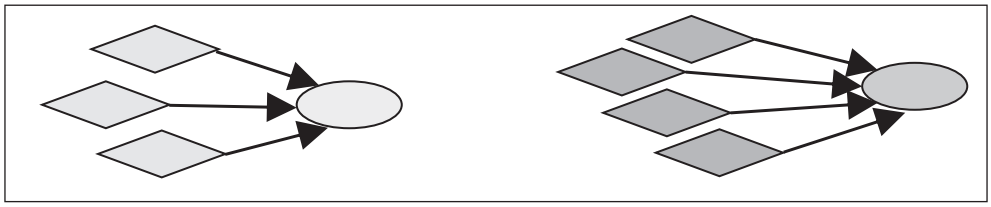
Gráfica 5.3
Experiencia de cambio



En la discusión sobre el panorama general se plantean las siguientes preguntas: 1) ¿qué dificultades y obstáculos encontramos en el camino?, 2) ¿cómo hemos superado estas dificultades?, y 3) ¿qué resultó particularmente útil para lograrlo?

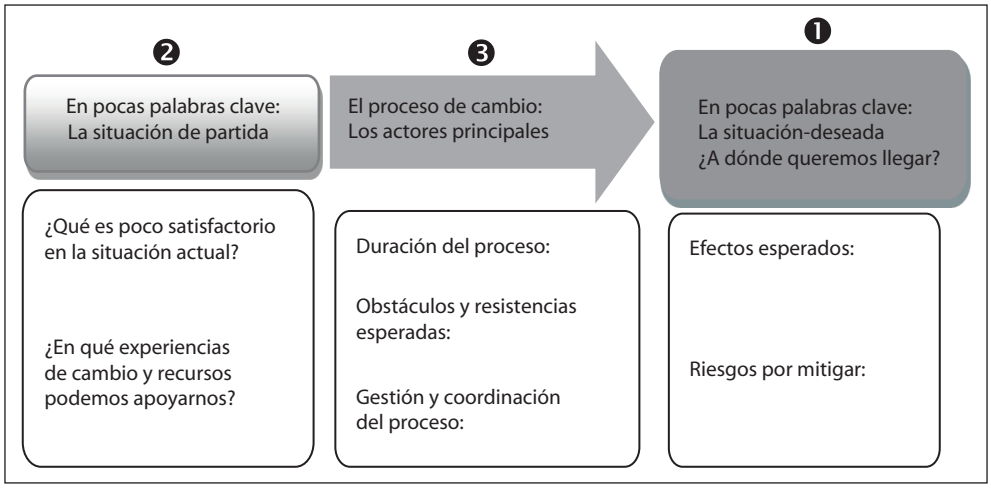
Paso 2. ¿Cómo se genera el cambio? Intercambio en pequeños grupos de conversación sobre los factores desencadenantes del cambio. Con dos ejemplos, los grupos visualizan los impulsos de cambio que en su opinión desencadenaron el cambio.

Gráfica 5.4
Impulsos de cambio



Paso 3. El camino hacia el futuro. Diferentes grupos de trabajo elaboran paralelamente el modelo siguiente para después intercambiar las presentaciones gráficas.

Gráfica 5.5
El camino hacia el futuro



Los diferentes caminos hacia el futuro pueden ser enriquecidos con una ilustración gráfica, por ejemplo, en forma de *land art* en un parque. Durante el intercambio de las diferentes teorías de cambio hay que cuidar que no se pregunte por el camino correcto. No existe un camino correcto. Lo que hay son diferentes caminos

hacia el futuro que dependen de las experiencias de cambio anteriores y las percepciones de los obstáculos en el camino.

3. Módulo 3: las narrativas (comprender mundos diferentes)

La observación de la cotidianidad, el hecho de que nos contamos historias a diario, llevó a que el contar historias (*story telling*) se convirtiera en un método cualitativo importante a la hora de querer entender diferentes mundos de la vida.[69] Las narrativas transmiten experiencias personales en forma concreta y son entendibles para todos los actores involucrados. El método de contar historias se basa en un enfoque constructivista: los actores construyen su mundo y las relaciones sociales en sus cabezas. Las historias informan sobre estas las ideas que guían estas construcciones y muestran por qué las personas actúan de cierta manera y no de otra. Las historias también revelan las proyecciones: informan sobre cómo imaginamos que piensan y actúan los demás, sobre las experiencias, esperanzas y temores que proyectamos en los otros.

No hay narrativas correctas ni falsas, pero sí hay historias diferentes según las percepciones y orientaciones culturales de los actores. El método resulta idóneo cuando se quiere lograr un mejor entendimiento de los modelos mentales de los actores, ya que:

- Complementa el conocimiento analítico por la experiencia vivida
- Expresa las percepciones de los diferentes actores
- Promueve la comprensión mutua de intereses diferentes
- Es adecuado para entender diferentes roles
- Permite conversar sobre valores y actitudes
- Fortalece la confianza mutua y la eficiencia de los sistemas de cooperación
- Facilita el acceso al conocimiento implícito
- Resulta adecuado para explorar y evaluar opciones de acción

Paso 1. Preparación. El método es introducido con un breve ejemplo plausible. Se debe tomar en cuenta lo siguiente: el método puede ser integrado a un taller en combinación con otro tema o ser utilizado como método clave de evaluación de las experiencias en la red. Si se aplica por primera vez, hay que motivar y alentar a los participantes para que presenten sus experiencias a manera de breve relatos. A pesar

69 Con Jürgen Habermas como referencia, el mundo de la vida (*Lebenswelt*) abarca el espacio comunicativo de los individuos y grupos, incluyendo sus narrativas e imaginarios. Sus componentes son, entre otros, el pensamiento intuitivo y social, los valores y modelos mentales, el conocimiento sobre el mundo real. El mundo vital condiciona las orientaciones culturales y estrategias de acción.

de que lo hacemos todo el tiempo, se requiere un período de adaptación porque las historias transmiten también percepciones y sentimientos personales.

En lo temático, la aplicación debe ser enfocada. El tema puede ser esbozado con una frase, por ejemplo: la historia de la creación de nuestra red, un acuerdo equívoco, el encuentro con una persona autoritaria, el cambio de cargo, un aprendizaje duro.

Paso 2. La búsqueda de la propia historia (30 minutos). El narrador recorre las siguientes preguntas (¿Qué tema me atrae? ¿Qué experiencias tengo en este tema? ¿Qué mensaje clave quiero transmitir con la historia? ¿Con qué palabras clave puedo armar el relato?) y apunta algunas palabras clave (el contexto, el lugar, el tiempo personas involucradas en la historia desarrollo del relato: ¿cómo comenzó?, ¿qué es lo que observé?, ¿qué hice?, ¿cómo actuaron los demás?, el punto culminante de la historia) para que pueda contar la historia en forma fluida. Este paso puede también realizarse como tarea individual unos pocos días antes del tercer paso.

Paso 3. Intercambio en grupos pequeños (30 minutos). De tres a cuatro personas intercambian su historia. Los oyentes comentan la historia: ¿Qué me pareció particularmente bueno e interesante? ¿Qué me conmovió y sorprendió? ¿Qué es lo que despertó mis ganas de protestar? ¿Dónde me hubiera gustado saber más? Una vez intercambiadas todas las historias en el grupo pequeño, el grupo escoge una o dos historias que se contarán en la plenaria. Por supuesto el autor de la historia debe estar de acuerdo con contar su historia en la plenaria.

Paso 4. Presentación en la plenaria (30 minutos). Las historias seleccionadas en los grupos pequeños son contadas y comentadas en la plenaria. A continuación se discuten las siguientes preguntas en la plenaria:

- ¿En qué coinciden, en qué se diferencian las historias?
- ¿Qué patrones se pueden detectar en las historias?
- ¿Qué valores, actitudes, modelos mentales y orientaciones culturales salen a la luz?
- ¿Qué conclusiones podemos sacar para el desarrollo del sistema de cooperación?

4. Módulo 4: preguntas sistémicas

Las preguntas tienen un efecto estimulante y fomentan la agilidad mental. Ya en el diálogo socrático es la pregunta, la que indica el camino hacia la auto-reflexión. La técnica de preguntas sistémicas saca a la luz las narrativas, poniendo las personas en relación con el tiempo y con otras personas. Para el fomento de la comunicación y el fortalecimiento de las relaciones las preguntas son de suma relevancia. Las pregun-

tas sistémicas también sirven para conocer otras perspectivas, esclarecer situaciones, roles y relaciones, hacer comparaciones, y entender mejor las causas de conflictos.

Como es bien conocido, existe un gran número de tipos de preguntas: Preguntas cerradas se puede generalmente responder de forma breve y sucinta con un sí o no. Por ejemplo: ¿tiene hambre? Muchas veces ya se insinúan las soluciones a través de una pregunta cerrada: ¿si las conversaciones en su forma actual no le han resultado realmente eficientes, cree usted que una agenda resultaría más útil?

A diferencia de ello, las preguntas abiertas prácticamente no pueden ser contestadas con una sola palabra. Abren la puerta a un tema amplio. Ejemplos: ¿por qué se afilió a la red? ¿Qué es lo que más le marcó en su niñez? Las preguntas de tipo alternativas obligan a la persona interrogada a optar. Por ejemplo: ¿qué es mejor: un taller mensual de todo un día o una reunión semanal? Las preguntas de clarificación sirven para entender mejor lo que piensa el otro. Por ejemplo: ¿qué entiende usted por un acuerdo estable? ¿Me puede dar un ejemplo?

Cuando trabajamos sobre los mundos paralelos de los sistemas de cooperación, no se trata en primer lugar de conseguir más información, sino de promover la auto-reflexividad de los actores. La dependencia de la calidad de las relaciones exige sobre todo preguntas abiertas para que los involucrados tengan espacio suficiente para describir su propia visión de las cosas. Las preguntas abiertas requieren un público que escucha activamente y no se precipita al momento de sacar sus conclusiones, eventualmente prematuras.

Para ello se recomienda aplicar una técnica de preguntas sistémicas que establecen relaciones entre la persona interrogada y el sistema social, así como con el tiempo y el espacio. Dicho de otra manera: La pregunta incita a establecer relaciones sistémicas en la mente y expresarlas verbalmente en el momento de contestar. Por ejemplo: ¿Cómo cree que hubiera reaccionado la persona X en la misma situación?

Las preguntas sistémicas incrementan claramente la capacidad de pensar de forma sistémica y fomentan el mejor entendimiento de las interacciones entre los actores. Permiten además detectar las intenciones y exigencias, los deseos e intereses. Queremos explicarlo tomando el ejemplo de la famosa fábula de Esopo sobre el zorro y el cuervo:

> Un cuervo había robado un queso y se posó en un árbol para comerlo con toda tranquilidad. Pero como los cuervos no saben callar mientras comen, un zorro, que estaba de paso, escuchó el graznido del cuervo. Acudió con prisa y comenzó a adular al cuervo: O cuervo, vaya que estáis donoso, si a tu bella traza corresponde el gorjeo, tú serás el rey de las aves. El cuervo se siente tan complacido con la lisonja que abre su pico para cantarle algo al zorro. En ese momento se le cae el queso. El zorro lo agarra, lo come y se ríe del cuervo tonto.

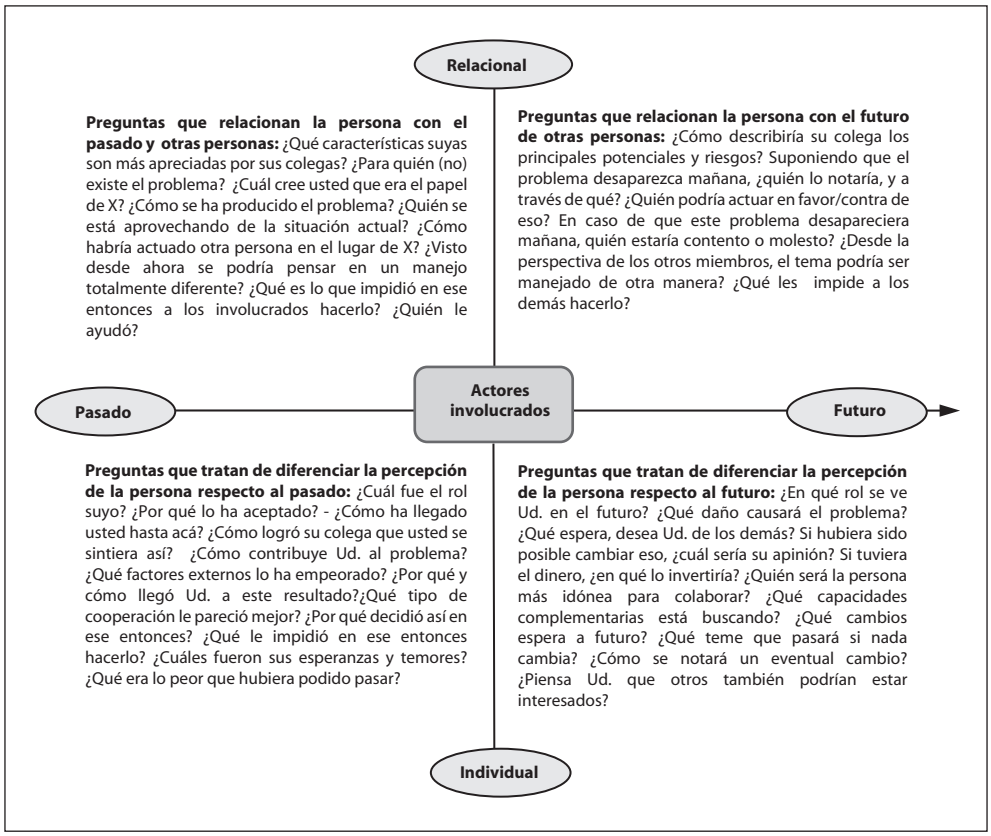
El análisis sistémico comienza con la pregunta sobre los involucrados presentes y las relaciones entre sí. Aparte del zorro y el cuervo, protagonistas de la fábula,

el zorro menciona también a otras aves, así como al rey de las aves. Como preguntas sistémicas para el zorro podemos mencionar: ¿qué hubiera dicho el rey de las aves si hubiera escuchado tus lisonjas? ¿Qué es lo que va a contar el cuervo de regreso a casa? ¿Cómo se comportará el cuervo la próxima vez, si alabas su graznido?

Las preguntas sistémicas permiten pasar del pasado al futuro y del individuo a las relaciones interpersonales. Ayudan superar juicios prematuros y refuerzan la comprensión para la diversidad de percepciones, valores y modelos mentales. En esencia, las preguntas sistémicas sirven para descubrir opciones a menudo anteriormente desconocidos. Con ellas se puede ampliar el espacio de las opciones de acción.

Paso 1. Formular preguntas en los cuatro campos. La siguiente matriz presenta en forma ordenada ejemplos de preguntas sistémicas. La matriz sirve para formular preguntas relevantes para la reflexión en pequeños grupos de actores. ¿Qué preguntas sirven para una entrevista con mis colegas?

Gráfica 5.6
Preguntas sistémicas



Paso 2. Usar las preguntas para ampliar las opciones. Las preguntas sistémicas logran fomentar la auto-reflexión de la persona entrevistada y aumentan su capacidad de examinar diferentes opciones. Por ejemplo, para el manejo constructivo de las resistencias al cambio esta ampliación de la perspectiva personal es de suma importancia. También aumentan la comprensión para la diversidad de percepciones, valores y modelos mentales.

Cultura de red: relaciones de poder y crítica

Tema ¿De qué se trata?	Crear diferentes accesos a la discusión y concepción de la cultura de la red.
Preguntas clave ¿Cuáles son las preguntas centrales?	¿De qué recursos de poder disponen los miembros de la red? ¿Cuán abiertos están ante el disenso, la crítica y la protesta? ¿Qué patrón cultural se ha creado en la red?
Beneficio ¿A qué sirve?	Los módulos sirven para destacar aspectos importantes de la cultura de la red desde diferentes perspectivas.
Aplicación ¿Dónde y cuándo resulta útil?	Los diferentes módulos requieren de una buena preparación a cargo de un pequeño grupo de preparación. No es posible hacer una descripción general de las circunstancias y el momento más favorables de la aplicación. El grupo de preparación tiene que ver qué módulo sería el más adecuado y oportuno. Eventualmente habría que adaptar los módulos. De todas maneras, se recomienda trabajar con un moderador externo.
Tiempo requerido y número de participantes	Cada módulo requiere de un medio día de trabajo. Por lo general, los módulos son trabajados en grupos de trabajo de máximo siete participantes. Sin embargo, pueden también aplicarse en grupos grandes, si el grupo de preparación maneja bien el tema.
Indicaciones ¿Qué hay que cuidar especialmente en la aplicación?	Los módulos pueden también combinarse con los instrumentos de otros factores de éxito, especialmente con los factores cooperación y coordinación.

A. Enfoque

Los siguientes módulos destacan los aspectos más característicos de la cultura interna de un sistema de cooperación. Los conceptos prioritarios son: 1) el equilibrio entre los diferentes recursos de poder y su uso complementario; 2) salida de miembros y protesta: la posibilidad de disentir y 3) la cultura interna con base a la diferenciación y la cohesión interna.

La cultura interna de la red es el lecho en el cual fluye la cooperación complementaria. La selección de los conceptos parte de la observación de que en muchos sistemas de cooperación la cultura de la red es lesionada de triple manera por: 1) la

concentración del poder y la formación de camarillas; 2) el rechazo a críticas y 3) la falta de reflexión sobre la cultura de la red.

B. Procedimiento

1. Módulo 1: tematizar las relaciones de poder

Las relaciones de poder están omnipresentes en todas las áreas de nuestra vida, también en los sistemas de cooperación que se complacen en autodefinirse como poco jerárquicos y más bien horizontales. En las redes también se debe hablar de poder e influencia. La exclusión de este tema es de por sí la expresión de determinadas relaciones de poder que impiden que se hable del poder y de las discriminaciones derivadas más o menos significantes. Por ello hablaremos más en detalle sobre el fenómeno.

En los sistemas de cooperación siempre hay que plantearse la pregunta clave de la economía política:[70] ¿cómo se distribuye el poder y quién define las reglas del juego? Esto se debe a que un miembro de una red puede ser muy poderoso en su propia organización, y a la vez juega un rol más bien secundario en el sistema de cooperación. También se puede dar el caso contrario. Por ello, los sistemas de cooperación son muy volátiles con respecto a los cambios de poder. Un miembro sumamente poderoso puede presentarse con mucha modestia y empatía en la red, pero en vista de su gran poder puede también rápidamente activar sus recursos de poder para imponer sus intereses.

Las relaciones de poder se basan en la distribución desigual de recursos y la vulnerabilidad física, psíquica, social y económica. El poder permite que un actor pueda imponer su voluntad sobre otro actor, aun en el caso de que este último no lo desee y no pueda sustraerse fácilmente de la influencia del poderoso.[71]

Los cambios en los sistemas de cooperación, por ejemplo la creación de un ente coordinador, implican automáticamente cambios en las relaciones de poder. Puede, por ejemplo, afectar la distribución de los beneficios de la cooperación en forma de dinero, prestigio y reconocimiento, todo ello está siempre marcado por la pregunta sobre quién ejerce cuánta influencia sobre las decisiones y qué cambios de poder implican estos cambios. El manejo constructivo de estos cambios forma parte de la vida cotidiana de un sistema de cooperación. Se trata de intervenciones en las relaciones de poder existentes, procesadas en la red mediante la comunicación. Si se impiden los comentarios críticos sobre las relaciones de poder, la insatisfacción se

70 Ver cap. 2 "Observaciones sobre la economía política de los sistemas de cooperación".

71 Las reflexiones se basan en gran medida en los conceptos muy ilustrativos de Heinrich Popitz que explicó los arreglos sociales sobre todo como resultado de los procesos de construcción de poder (ver Popitz, 1986, 2010).

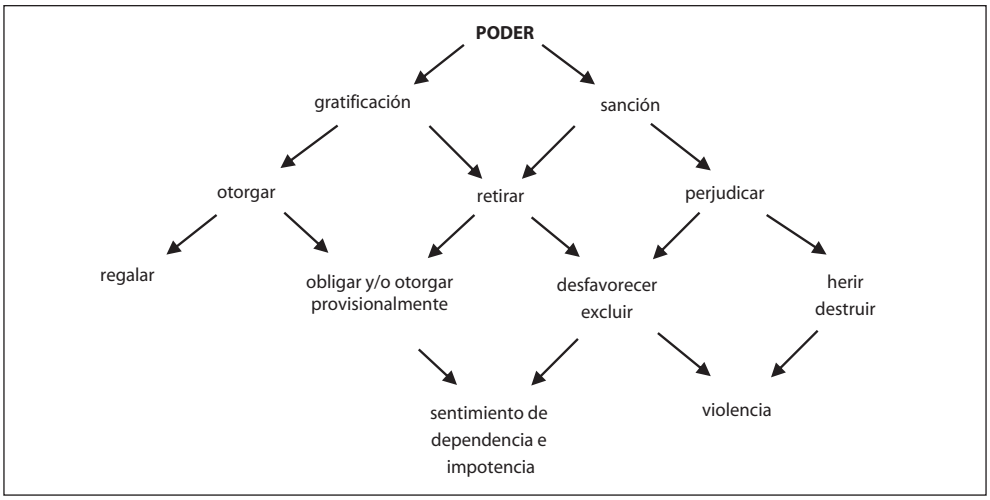
convierte en un poderoso mundo paralelo que, en ciertos casos, puede producir el derrumbe rápido de la red. Siempre debe haber la posibilidad de protestar y criticar las relaciones de poder.

Las relaciones de poder están entrelazadas con todos los actores del sistema de cooperación. En todo caso fueron inventadas por el hombre: creadas por él y por lo tanto modificables por él. Aquel que reflexiona sobre posibles escenarios para ganar y conservar el poder observará que los actores anticipan todo el sistema de poder: se hacen una idea de las relaciones de poder existentes y se comportan de manera correspondiente. Muchas veces, la relación de poder funciona solo sobre la base de sanciones, por ejemplo, la posible pérdida de privilegios. La discriminación casi imperceptible y la amonestación suave son precursores de muchos actos de poder directos. Estos conocimientos y la mera amenaza de sanciones promueven o impiden determinados comportamientos inherentes a las relaciones en la red: confianza, participación y fidelidad en materia de contratos, disposición a tomar riesgos y rendir cuentas.

Cuando se desplazan las relaciones de poder, las tensiones aparecen con seguridad y estas tensiones pueden agudizarse hasta convertirse en conflictos abiertos. Como síntomas podemos por ejemplo identificar la suspensión del diálogo o el desprecio del rendimiento de los demás. El poder no habla, se ejerce, también con recursos ocultos como el engaño y la intriga. Diferentes conflictos suelen cruzarse: la competencia por el reconocimiento y el prestigio, el control de los recursos escasos, el poder de interpretación de temas importantes, la monopolización de relaciones importantes, la disputa sobre la distribución justa de los beneficios, entre otros. Mientras más esté en juego la integridad personal a causa de los conflictos, más se cargan estos de emociones. Los estereotipos y prejuicios, las discriminaciones arbitrarias, el enojo y el odio se expanden cada vez más, el sentimiento de haber sido marginado y humillado provocan las despedidas de la red. Si los poderosos dan rienda suelta al cinismo, denigrando, ignorando o ridiculizando en forma humillante los valores de los demás, la crisis ha llegado a su clímax. Lo que fácilmente se traga con resignación en una organización cerrada, provoca el derrumbe directo de un sistema de cooperación.

Las relaciones de poder siempre contienen también un ingrediente de violencia institucional. Los conflictos sociales –por ejemplo, por el acceso a los recursos o el no otorgamiento de derechos– desarrollan una dinámica especial sobre los efectos de las instituciones que siguen asegurando los privilegios de grupos dominantes en la sociedad y también en la micro-sociedad de un sistema de cooperación. Entre el ejercicio del poder en el sentido de la gratificación inofensiva y la violencia se extiende una zona intermedia. El siguiente gráfico lo ilustra (Reemtsma, 2009).

Gráfica 5.7
Expresiones de poder



Podemos diferenciar entre tres grupos de ejercicio de poder como amenaza o ejecución: 1) acciones que garantizan o perjudican la seguridad, 2) acciones que fortalecen la posición social y amplían o reducen el margen de acción y 3) acciones que hieren o protegen.

Las tres acciones de ejercicio de poder se fortalecen mutuamente. Exclusión social, castigo y privación de la libertad muchas veces van de la mano de la pérdida de reconocimiento social y discriminación económica. La limitación de los recursos que puede llegar hasta la pérdida de los medios de subsistencia puede, por ejemplo, ir de la mano de la exclusión de un grupo. La forma más abierta de ejercer poder es la violencia pura que no solo se presenta como violencia física. Es el poder de hacer daño a otro y causarle un mal. Por ello, el temor y el miedo no pueden nunca ser eliminados de una convivencia. Cooperar significa necesariamente también: estar alerta y temer. El poder se impone más fácilmente mediante la violencia 1) si la indiferencia socialmente entrenada crea indiferencia total ante el sufrimiento de las víctimas y hace perder todo escrúpulo y 2) si el ejercicio de la violencia se vuelve anónimo debido a un ejercicio de poder tecnificado y automatizado.

Esto puede también darse en los sistemas de cooperación. Lo vemos al conocer la indiferencia fría ante las condiciones laborales espeluznantes de las empresas suministradoras lejanas o la aceptación de pagos diferentes por prestaciones idénticas. La desigual distribución de poder en las redes no requiere justificación. Está dada por el poder de las organizaciones miembro y se transmite como aura a sus representantes en la red. También en los sistemas de cooperación, los dueños del poder tienden a presentar su poder como expresión de un orden natural y lógico. Esta interpretación

hipostática del poder va de la mano de la exigencia tácita de reconocimiento de las relaciones de poder.

Al igual que las dos caras de una misma moneda, el poder tiene una dimensión material y una dimensión simbólica. En el pasado, un noble empobrecido podía reclamar un poder legítimo porque el poder le había sido otorgado por nacimiento. En la actualidad, el ejercicio del poder se basa en primer lugar en recursos materiales sólidos y en el poder institucional. El capital fungible no depende de límites espaciales y genera también un poder simbólico, por ejemplo, a través de la adquisición de bienes de consumo exclusivos y el acceso a la educación. Los símbolos dotan a los dueños del poder de un aura que convierte en admiradores a los que carecen de este poder.

Las reglas y los procesos de control establecidos en una red son un poder solidificado. Regulan la participación en las decisiones y ordenan el acceso a los recursos del poder. Si cambian las reglas y los procesos de control, cambian también las relaciones de poder. Los involucrados lo perciben con gran sensibilidad, los cambios les causan inseguridad y pueden desembocar en una crisis de orientación. Para entender las relaciones de poder en las redes, tenemos que plantear tres preguntas clave:

- ¿En qué se basa el poder de la posición de los diferentes actores?
- ¿Qué efectos tiene el poder sobre la relación entre los actores?
- ¿Cuándo y cómo cambian las relaciones de poder?

Es un error pensar que en nuestro mundo, orientado hacia el rendimiento, solo las capacidades profesionales determinan el poder de la posición. Por lo general, los sistemas sofisticados de selección de personal sirven para justificar *a posteriori* las decisiones ya tomadas. En todas las organizaciones, el poder de la posición es legitimado tanto por la organización en sí como por su aspecto social. Es interesante escuchar los testimonios de poderosos sobre las bases del poder: origen, género y las relaciones con los poderosos juegan un papel extraordinario comparado con la experiencia profesional, el conocimiento y la competencia social. Nos limitamos a dos campos de observación, en materia de distribución del poder:

- El poder de la posición de actores individuales: ¿en qué se basa el poder que se deduce de la posición del actor fuera de la red?
- Fuentes de poder: ¿en qué recursos de poder se basa el poder de actores individuales?

Los actores de las redes cuentan con un poder de posición adquirido fuera de la red. Sus representantes llegan a la red investidos de este poder de su posición. Aunque se presenten con modestia y no llamen la atención en la red, su posición de poder es muy evidente. Por ejemplo, una fábrica de cemento siempre es un poco más poderosa que las empresas suministradores de las canteras de cal o los fabricantes de

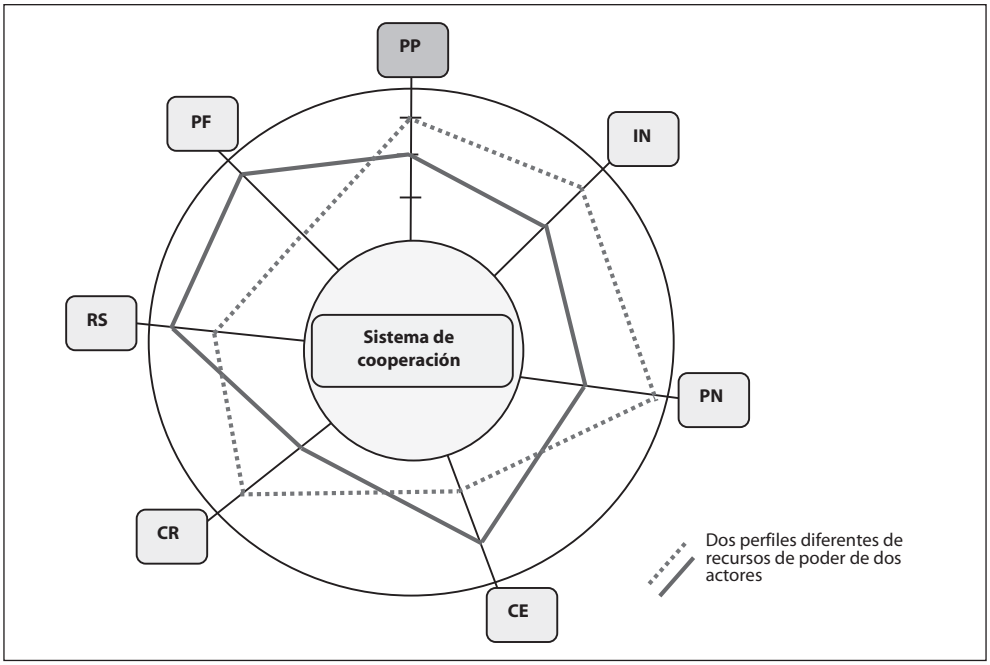
piezas prefabricadas. Los actores que disponen de un gran poder de posición suelen tener buenos contactos institucionales y personales, útiles para la red. Por ejemplo, pueden incidir positivamente en la visibilidad y el reconocimiento de la red.

El poder de posición se deriva de la función, la ubicación jerárquica y las capacidades individuales de la persona en su organización de origen. La organización a la cual el actor pertenece le atribuye, consolida y reafirma estos recursos de poder, y los dota además de los correspondientes símbolos de estatus. Dentro de la red, los actores disponen de diferentes recursos de poder. Cuando se parte de un poder de posición fuerte e institucionalmente arraigado, resulta más fácil acceder a y aprovechar los recursos de poder en la red que partiendo de una posición débil.

Paso 1. Analizar los recursos de poder de diferentes actores principales. Cada actor tiene un perfil específico de los recursos de poder. La visualización y comparación de tales perfiles es un insumo válido para la reflexión. ¿De qué recursos estamos hablando?

- Poder de posición (PP). El poder que se deriva de la función, la ubicación jerárquica y las capacidades individuales de la persona en su organización. Incluye también origen y estatus heredado.
- Información (IN). El poder que se deduce del control sobre el flujo de información en la red y la influencia sobre los contenidos de la información. Incluye la influencia e incidencia en los medios de comunicación.
- Poder de comunicación y negociación (PN). El poder de entender el estado de las cosas, de comunicar e interpretar en forma concisa y comprensible para convencer a los demás y hacer valer los intereses propios. También incluye la capacidad de estructurar y facilitar un proceso de negociación.
- Conocimiento técnico y de experto (CE). El poder basado en conocimientos especiales no dominados por los demás, pero esenciales para los procesos de rendimiento y aprendizaje en la red. Se refleja también en la capacidad de resolver problemas concretos y adaptar conceptos abstractos a la práctica.
- Creatividad (CR). El poder que nace de la habilidad de aprovechar el conocimiento y la experiencia de manera que surjan nuevas ideas, conceptos y soluciones y que lo existente sea visto de manera novedosa.
- Relaciones sociales (RS). El poder que se deduce de la pertenencia a grupos y personas influyentes, adentro y afuera de la red, y de la posibilidad de promover a personas cercanas.
- Poder financiero (PF). El poder que se basa en la posibilidad de realizar inversiones relativamente grandes y a largo plazo.

Gráfica 5.8
Recursos de poder



Paso 2. Analizar y discutir los perfiles de poder. Las relaciones de poder en la redes pueden ser entendidas como equilibrios fluidos. Esta geometría variable en el tiempo experimenta cambios decisivos debido a eventos y fuerzas externos como, por ejemplo, la incorporación de nuevos actores en la red. También nuevos temas e incentivos cambian el equilibrio fluido entre los perfiles.

Obviamente, la presentación gráfica de los recursos de poder depende de la persona que la elabora. Es revelador comparar diferentes versiones, es decir, la percepción propia y la ajena. Los actores pueden plantear las siguientes preguntas:

- ¿Dónde hay más diferencias entre las apreciaciones? ¿A qué se deben?
- ¿Qué relaciones entre actores resultan complementarias o asimétricas respecto a los recursos del poder?
- ¿Qué recursos de poder pueden ser mejor aprovechados, sin mayor esfuerzo?
- ¿Cómo los más poderosos se sirven de los diferentes recursos de poder?
- ¿Cómo los más poderosos explican el poder de su posición?
- ¿Cómo los dependientes explican su dependencia?

2. *Módulo 2: apertura ante la crítica*

a) El concepto

La pregunta clave es ¿por qué algunos miembros dejan la red, y por qué otros se quedan a pesar de estar insatisfechos? Las redes son micro-sociedades que replican las características de la sociedad que les rodea. Tienen una economía, un sistema social, una política, un subconsciente y una cultura. Por ello, muchos conceptos sociológicos pueden también ser aplicados a las redes. Como ejemplo podemos mencionar el concepto sobre la formación de prejuicios y el cambio de actitudes de Muzafer Sherif y Carl Hovland o el concepto de control (*locus of control*) de Julian B. Rotter. Ambos conceptos dan buenos frutos también en contextos interculturales (ver Zimmermann y Sülzer, 1996).

Otro concepto útil proveniente de la economía política fue desarrollado por Albert O. Hirschman (1970, 1989, 1995), plantea la dinámica entre la salida y la protesta (*exit and voice*). El modelo descansa en la observación de un patrón de conducta básico, presente en muchos ámbitos de la vida. Parte de la observación de que las personas que pertenecen a grupos, comunidades y organizaciones en calidad de socios, clientes o miembros pueden salirse y relacionarse con otros grupos, comunidades y organizaciones. En lugar de salir pueden también quedarse y protestar, si algo nos les parece justo o adecuado. Hirschman denomina la salida y la protesta como las dos reacciones básicas posibles a la desilusión o la caída de rendimiento de organizaciones de todo tipo. El concepto tuvo mucha resonancia en la investigación económica y política.

Los miembros de una red, los clientes de una empresa, los electores de un partido político pueden reaccionar de dos diferentes maneras básicas cuando se dan cuenta que la organización está disminuyendo en su calidad o beneficio. Pueden, en primer lugar, disolver la relación y salir de ella (*exit*) o pueden, en segundo lugar, intentar mejorar el rendimiento mediante la crítica, los reclamos, pedidos de cambio y propuestas, es decir pueden elevar su voz y protestar (*voice*).

La segunda opción, la protesta, contradice todas las leyes de la economía de mercado, porque el comportamiento en el mercado solo presupone la opción de la salida, es decir que el cliente escoge la mercadería que le resulta más favorable. Sin embargo, la protesta se da sobre todo cuando hay pocas o ninguna alternativa y cuando la relación es fuerte gracias a la lealtad o tiene que ver con una idea superior. Por ejemplo, una persona puede decidir que seguirá haciendo sus compras en la tienda del barrio, a pesar de que la calidad de las legumbres es inferior a la del supermercado. El consumidor se dirige también al dueño de la tienda preguntando cómo podría ofrecerle legumbres más frescas. No quiere salir, se queda con la tienda del barrio

porque la persistencia de una tienda barrial le parece importante por motivos ecológicos o por el buen ambiente social del barrio.

Entre la protesta y salida, la reacción puede aplazarse. Para comenzar, el comprador sigue siendo fiel a la tienda del barrio, esperando que se tomen en cuenta sus propuestas críticas. Sin embargo, si el dueño de la tienda no logra mejorar la calidad o deja de ofrecer legumbres, puede ser que se colme la paciencia del comprador y decida hacer sus compras en el supermercado.

El término protesta reúne todas aquellas conductas que cuestionan la situación dada. La protesta se manifiesta en forma de crítica directa y abierta expresada por las personas que indican equivocaciones, fallas y errores. Sin embargo, la protesta puede también expresarse en forma discreta e indirecta, por ejemplo como escepticismo mudo, comportamiento distanciado, un discurso evadido (*mitigated speech*) o incluso puede esconderse bajo la máscara del servilismo, porque la crítica abierta resulta arriesgada.

La protesta puede ser aceptada y considerada, o puede ser ignorada, callada y rechazada. Es fácil ignorar la protesta latente, no abiertamente expresada, pero también se la puede promover hasta que se manifieste. Las encuestas, una conversación en un ambiente de confianza, el respeto y el tacto, así como una auto-observación que tome en serio las diferentes percepciones, contribuyen a que la protesta sea escuchada y tomada en cuenta.

El término salida describe la salida de una relación con otras personas y la despedida de organizaciones de todo tipo. La salida o ruptura puede implicar costos financieros (por ejemplo una mudanza) y también costos circunstanciales (por ejemplo emocionales por la pérdida de relaciones sociales). La salida no siempre es el comportamiento deseado para una organización. Para la organización puede significar la pérdida de sus mentes más creativas y de mayor iniciativa y con las mejores ideas. Los productores pueden perder a sus clientes más fieles sin saber por qué migraron a otro producto o servicio. Sin embargo, para poder salir se requieren otras opciones y mercados funcionales. Se basa en la evaluación de la disonancia entre el estado actual y el estado deseable. La salida de clientes o miembros es un indicador para los grupos y organizaciones afectados de que algo no anda bien. Es una señal. En caso extremo, por ejemplo, cuando se produce la salida de personas importantes, la salida pone en riesgo la estabilidad y continuidad de la organización.

La protesta es favorecida frente a la salida, si hay poca o ninguna competencia a nivel de la oferta porque existe un monopolio de mercancías, servicios, personas o porque una salida resultaría demasiado costosa para ambas partes, por ejemplo, cuando existen relaciones u obligaciones contractuales fuertes.

b) Preguntas guías

- La despedida. La salida de un sistema de cooperación puede ser entendida como un mensaje para llamar la atención por eventuales errores y deficiencias. Sin embargo, los miembros salientes prácticamente no demuestran mayor interés en explicar en detalle el motivo de su salida. Más bien, rehúyen la pregunta embarazosa sobre su salida y dirigen sus energías hacia el futuro. Los miembros restantes de la red apenas reciben información poco precisa sobre lo que motivó la salida de los otros y qué es lo que está fallando. Pueden, como suele ser el caso, simplemente ignorar la salida. A menudo interpretan la salida como indiferencia o inclusive traición del proyecto común y diagnostican una falta de identificación con la red como causa de la misma. En conclusión, hay que transformar la salida muda en una fuente de información sobre el estado del sistema de cooperación. PREGUNTAS: ¿Quién salió de nuestra red? ¿Conocemos los motivos de salida de diferentes actores? ¿Qué podemos hacer para conocer las causas? ¿Qué perdió la red con la salida? ¿Qué podría hacer el sistema de cooperación para retener a estos actores?
- La protesta. Las críticas abiertas son un aporte constructivo para el mejoramiento. Debe darse sobre todo cuando resultaría imposible, difícil, costoso o traumático proceder a la salida –por ejemplo, en las familias o comunidades religiosas a las que se pertenece desde el nacimiento, o de organizaciones a las cuales uno entra por mucho tiempo– colegios, matrimonios, partidos políticos, empresas grandes y eventualmente también redes. La posibilidad de protestar en una red puede ser promovida conscientemente, por ejemplo, mediante un monitoreo participativo de los avances, en comunidades de prácticas, con eventos de reflexión sobre el desarrollo del sistema de cooperación. Es crucial que la protesta sea tomada en serio y no se sancione con ningún pretexto. Es así que se genera aprendizaje y confianza en el desarrollo de la red. PREGUNTAS: ¿Estamos abiertos al disenso, la crítica, la protesta? ¿Dónde, en qué ocasiones se promueve la expresión abierta de protesta en la red? ¿Sabemos también detectar los matices y formas discretas de una crítica?
- Oportunidades de aprendizaje. Los dos patrones de comportamiento –la salida y la protesta– son indispensables para el aprendizaje en la red y el fomento de su capacidad de adaptación. Una cultura de protesta débil perturba la innovación. Por otro lado, las redes tienden también a interpretar la protesta como falta de lealtad ante los objetivos acordados. Sin embargo, la supresión de la protesta mediante exigencias de lealtad y el rechazo de la crítica promueve la salida de miembros y obstaculizan el aprendizaje de la

red. La posibilidad de protestar determina en gran medida la disposición de los integrantes a asumir responsabilidad. Él que puede protestar sin correr riesgos se identificará con el sistema de cooperación y estará finalmente dispuesto a asumir responsabilidad. PREGUNTAS: ¿Cómo hemos combinado el aprendizaje con la protesta en la red? ¿Cómo podemos equilibrar los esfuerzos de integración en la red con la distancia crítica ante la red?

- Los sesgos culturales. A pesar de que la dinámica entre protesta y salida parece ser universal, su expresión concreta varía según la cultura: Las dependencias y lealtades personales, una fuerte necesidad de seguridad o una gran distancia del poder inhiben el comportamiento de protesta. También las formas de expresión de la protesta son culturalmente predeterminadas. Muchas veces, los representantes de culturas occidentales tienen dificultades a la hora de percibir formas reservadas de protesta en Asia y América Latina. Interpretan un aval reservado o la indicación de que alguien afirma de "no entender bien" solo a nivel técnico. Siguen entonces argumentando e insistiendo con explicaciones adicionales. No captan la resistencia sutil expresada en el recelo y la no-comprensión. De otro lado es cierto que los espacios estrechos para las críticas y los sistemas de educación basados en la memorización pueden obstaculizar el desarrollo. PREGUNTAS: ¿Prestamos atención en la comunicación a las orientaciones culturales que inhiben el comportamiento de protesta? ¿Se aplica en la red un concepto de comunicación integral que considera las cuatro dimensiones del mensaje (contenido, relación, auto-presentación, deseo)?

3. Módulo 3: Poner a discusión la cultura de la red

Las siguientes reflexiones se fundamentan en el supuesto de que las redes que regularmente revisan los valores, modelos mentales y orientaciones de su cultura interna son más estables y a la vez más exitosas a la hora de reaccionar oportunamente ante los cambios en su entorno.

a) El diálogo sobre las funciones clave de la cultura

En el sentido de los modelos mentales y las orientaciones sociales, la cultura pude ser vista bajo aspectos funcionales, preguntándose para qué sirve la cultura a los miembros de una sociedad o de un sistema de cooperación. Sobre este tema existe un sinnúmero de conceptos sociológicos y antropológicos que pueden ser aplicados a una red. Basado en Norbert Elias (1978) y Pierre Bourdieu (1974),[72] presentamos un

72 En el contexto de las redes interesan sobre todo los conceptos sobre los estilos de vida, así como el concepto del capital social. El capital social se refiere sobre todo a la confianza mutua que representa un recurso importante para la cohesión y participación activa en una red.

esquema sencillo de tres dimensiones del beneficio de la pertenencia a una cultura. En un sistema de cooperación, este beneficio se despliega en las tres dimensiones de relaciones, orden y motivación.

Gráfica 5.9
Beneficios de la cultura interna

Beneficios de la cultura de la red	¿Cómo se genera el beneficio en la red?	¿Qué nos falta?
Relaciones Las orientaciones y valores culturales vividos en la red fomentan la creación de relaciones estables y conexiones complementarias entre los actores, fortalecen la confianza y el sentimiento de pertenencia a la red. La dimensión implica también las pautas comunicativas de las interacciones entre los actores, por ejemplo el respeto, la apertura y las expectativas.		
Orden Las orientaciones y valores culturales vividos en la red determinan las diferencias entre los miembros y dan una idea de relaciones justas y simétricas que toman en cuenta diferentes aspectos de la diversidad: necesidades, distribución, procedimientos y reglas. El orden indica también lo que es premiado y motivo de reconocimiento.		
Motivación Las orientaciones y valores culturales vividos en la red indican a lo que vale aspirar; transmiten una imagen positiva de los actores de la red y sus potenciales, fortalecen el reconocimiento mutuo de la diversidad y motivan a actuar en forma conjunta, complementaria y coordinada. La dimensión incluye también los incentivos cambiantes, internos y externos, que impulsan en el cambio.		

La ventaja de mirar la cultura desde estas tres funciones está en que el procedimiento tiene un umbral de entrada relativamente bajo. En el fondo, las tres dimensiones plantean la pregunta sobre las prestaciones culturales que los socios de la red obtienen, gracias a su pertenencia a la misma y cómo este beneficio cambia a través del tiempo.

También un actor individual puede plantearse estas preguntas para luego comparar las respuestas en un grupo pequeño. Al comparar diferentes percepciones se llega a la conclusión central que las necesidades en materia de prestaciones culturales varían mucho y que cada actor del sistema de cooperación es a la vez beneficiario y prestatario de estas prestaciones culturales. No se trata de construir una imagen

uniforme, sino de lograr que los miembros de un sistema de cooperación reflexionen sobre la cultura interna de la red, generada por ellos mismos. Este procedimiento fenomenológico de investigación de la cultura de redes, es práctico y plausible.

b) El patrón cultural

Nos basamos en un concepto creado por la antropóloga Mary Douglas (1992). En su caracterización de diferentes culturas y sociedades marca dos tendencias fundamentales que se actualizan de diferentes instituciones y relaciones sociales. Por un lado, existen fuerzas de unión social que fomentan la cohesión de un grupo o una sociedad que Douglas denomina el factor grupal (*group*). Esta tendencia puede entenderse como un gran capital social. Por otro lado hay la tendencia de la diferenciación social representada por las costumbres, el orden jerárquico, las instituciones, normas y los roles atribuidos socialmente. Douglas habla del factor cuadrícula (*grid*). La antropóloga aplica las dos dimensiones también a la disposición a correr riesgos, la gestión de la incertidumbre del futuro, la distancia social creada a la distribución del poder, las expectativas, la auto-imagen de las personas y grupos y el simbolismo religioso.

La primera dimensión –las fuerzas de unión social– se refiere a la cohesión del sistema de cooperación. Se manifiesta, por ejemplo, en las estrechas relaciones entre los miembros, sus acciones complementarias, los conceptos básicos acordados o el lenguaje común. También se refleja en las narrativas individuales y colectivas. El resultado de una mayor cohesión es una mayor delimitación de la red hacia afuera. Los miembros nuevos necesitan mucho tiempo para ubicarse en la red e integrarse. La fuerte presencia de esta tendencia va de la mano de un alto grado de control colectivo, mientras una presencia débil permite mucho individualismo. Para expresarlo de otra manera, una cohesión fuerte puede limitar la diversidad. Además, esta ambivalencia entre cohesión y diversidad puede también obstaculizar la innovación que se deriva del descubrimiento de nuevas opciones de acción. Esta dimensión hace pensar en las categorías de la economía política del orden de acceso limitado o abierto.[73] Un orden de mayor acceso equitativo a derechos, recursos y oportunidades genera probablemente una unión social fuerte, y de otro lado, para lograr estabilidad, una sociedad con cohesión frágil y marcada desigualdad necesita compensaciones ideológicas y simbólicas (por ejemplo en el patriotismo o deporte) para lograr un grado mínimo de cohesión necesario para la convivencia estable.

La segunda dimensión –la diferenciación– pregunta por las instituciones (extractivas y excluyentes o inclusivas y participativas), las costumbres y normas, los roles sociales, incluyendo el control social entre los actores. Una marcada diferenciación (cuadrícula) se refleja en las diferentes capas sociales, la persistencia de roles

73 Ver cap. 2 "Observaciones sobre la economía política".

y estatus adscritos, la distancia fija debido al poder jerárquico, la subordinación y la obediencia, las tradiciones que determinan los roles por origen, edad, género y profesión. Un marcado factor red también implica un control más bien centralizado, representado por la forma de gobernanza en la sociedad o por un ente coordinador investido de autoridad en un sistema de cooperación. Si esta dimensión es débil, significa que existen pocas reglas y muchos espacios de participación, así que los actores pueden negociar sus proyectos en pie de igualdad y según el caso.

Si ambas dimensiones son combinadas en una matriz, se generan cuatro campos que pueden ser utilizados para caracterizar la cultura de la red. Las preguntas clave son: ¿cuáles de los cuatro cuadrantes son constituyentes para los modelos mentales y la cultura del sistema de cooperación? ¿Qué cuadrantes predominan? ¿Hacia cuál cuadrante debería moverse el sistema de cooperación? ¿Qué son las medidas para lograrlo?

Gráfica 5.10
Patrón cultural

Diferenciación (factor cuadrícula)	**alta**	Poca cohesión, pero muchas reglas vinculantes, marcada desigualdad, compensaciones ideológicas…	Cohesión fuerte con reglas vinculantes, gestión y control centralizadas, diversidad limitada, participación estructurada…
	baja	Poca cohesión, individualista, caótica, fortuita, flexible, disposición de correr riesgos, incentivos individuales…	Cohesión fuerte con pocas reglas, igualitario y complementario, fuertes valores colectivos, proyectos conjuntos, participación…
		débil	**fuerte**
		Fuerzas de unión social (factor grupal)	

Este modelo simple resulta útil e informativo a la hora de ubicar el patrón cultural del sistema de cooperación. Tal como se indica con el posicionamiento del óvalo, la proporción y el peso de los cuatro cuadrantes pueden variar. En redes de mayor tamaño y diferentes proyectos de cooperación pueden existir paralelamente diferentes patrones culturales que interfieren entre sí. Esto puede resultar de la estructura de los miembros: Los actores fundadores de la red mantienen un patrón cultural de fuertes lazos de unión social (factor grupal fuerte, factor cuadrícula bajo), mientras que los actores recién afiliados confían más bien en reglas vinculantes (factor grupal débil, factor cuadrícula alto).

La presentación en forma de matriz lleva automáticamente a la pregunta sobre cuál sería la orientación deseable del desarrollo cultural de la red. Esta pregunta está

directamente relacionada con los mundos paralelos existentes en el sistema de cooperación. Las orientaciones de desarrollo son síntomas que descansan en los deseos y valores de los actores.

La investigación cercana de las relaciones de poder, del manejo de la crítica y de los patrones culturales exige, por parte de los involucrados, una buena dosis de valentía, apertura y la disposición de pensar lo contrario de lo que está preestablecido o parece ser obvio y habitual. Al ocuparse de los mundos paralelos, se gana conciencia sobre la propia orientación cultural y se fomenta el tacto frente a la diversidad de actores, la cortesía en el trato con diferentes grupos de personas y el respeto a las contribuciones de los actores. Uno llega a conocerse mejor al familiarizarse con sus propios modelos mentales y patrones culturales.

Este conocimiento de uno mismo es –como en el caso de los lakota– una base sólida para ver la diversidad como oportunidad, la incertidumbre como apertura a nuevas opciones y el comportamiento complementario como un acto liberador de la competencia perturbadora y de las emociones destructivas que la acompañan: el engaño, la envidia y la intriga. En la perspectiva del desarrollo sostenible y del compromiso universal, sin duda alguna necesitamos nuevos arreglos de cooperación entre distintos actores que saben validar la diversidad y manejar la horizontalidad con transparencia y honestidad a pie de igualdad.

Referencias bibliográficas

Acemoglu, D. y Robinson, J. A. (2013). *Por qué fracasan los países: los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. Bogotá: Planeta.

Adizes, I. (1988). *Corporate Lifecycles*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

Ahlrichs, F. y Knuppertz, Th. (2010). *Controlling von Geschäftsprozessen. Prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen.*, Stuttgart: Schaeffer-Poeschl.

Alt, R. (2008). *Überbetriebliches Prozessmanagement*. Berlín: s.e.

Amsden, A., De Caprio, A. y Robinson J. A. (2012). *The Role of Elites in Economic Development*. Oxford: Oxford University Press.

Anderson, M. B. (1999). *Do no harm. How aid can support war or peace*. Londres: Boulder.

Argyris, C. y Schön, D. A. (2008). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Reihe: Systemisches Management*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Austin, J. (1962). *How to do things with words*. Cambridge: Mass., Harvard University.

Avishai, M. (2010). *On compromise and rotten compromises*. Princeton y Oxford: Princeton University Press.

Baecker, D. (1994). *Postheroisches Management*. Berlín: Merve.

(1999). *Organisation als System*. Frankfurt: Aufsätze-Suhrkamp.

(2003). *Organisation und Management*. Frankfurt: Aufsätze-Suhrkamp.

Barth, F. (1969). *Ethnic Group and Boundaries. The social organization of culture difference*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bateson, G. (1981). *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt: Suhrkamp.

BID. (2006). *La política de las políticas públicas. Progreso económico y social en América Latina*. Nueva York: s.e.

BM. (2002). *World Development Report 2002. Building Institutions for Markets*. Nueva York: Oxford University Press.

(2015). "Informe sobre el desarrollo mundial 2015: mente, sociedad y conducta-panorama general". Washington DC.

Belzer, V. (1993). *Unternehmenskooperation. Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel*. Múnich: Mering.

Berger, P. L. y Luckmann, Th. (1993). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt: Fischer.

Biglia, B. y Bonet-Martí, J. (2009). "La construcción de narrativas como método de investigación psicosocial. Prácticas de escritura compartida". En: *Forum Qualitative Social Research*, nº 10.

Bisquerra, R. (2011). *Educación emocional. Propuestas para educadores y familias*. Bilbao: Brower.

Board, B. y Fritzon, K. (2005). *Disordered personalities at work. Psychology, Crime and Law*. Guildford UK: University of Surrey.

Bourdieu, P. (1974). *Zur Soziologie der symbolischen Formen*. Frankfurt: Suhrkamp.

(1980). *Le sens pratique*. París: Editions de Minuit.

(1983). "Ökonomische Kapital und soziales Kapital". En: Kreckel, R. (ed.). *Soziale Ungleichheiten*. Gotinga: s.e.

(2001). Meditationen. Kritik der scholastischen Vernunft. Frankfurt: Suhrkamp.

Brecht, B. (1967). Die Ausnahme und die Regel. Frankfurt: Suhrkamp.

Cepeda, I. y Giraldo, J. (2012). *Víctor Carranza, alias El Patrón*. Bogotá: Mondadori.

Chejov, A. (1976). *Rotschilds Geige. Erzählungen 1893-1896*. Zúrich: Diógenes.

Cipolla, C. M. (2009). *Geld-Abenteuer. Extravagante Geschichten aus dem europäischen Wirtschaftsleben*. Berlín: Wagenbach.

Clausewitz, C. von. (1832). *Vom Kriege*. Berlín: s.e.

Coase, R. H. (1960). "The Problem of Social Cost". En: *Journal of Law and Economics*, vol. 3.

Corsten, H. (2001). *Unternehmungsnetzwerke. Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit*. Múnich y Wien: Oldenbourg.

DFID. (2009). "Political Economy Analysis; How to Do Note". S.e.

Douglas, M. (1992). *Risk and Blame: Essays in Cultural Theory*. Londres y Nueva York: s.e.

Easley, D. y Kleinberg, J. (2010). *Networks, Crowds, and Markets. ,Reasoning About a Highly Connected World*. New York: Cambridge University Press.

Elias, N. (1978). *Über den Prozess der Zivilisation*. Frankfurt: Suhrkamp.
Engelhardt-Nowitzki, C., Nowitzki, O. y Zsifkovits, H. (eds.). (2010). *Supply Chain Network Management. Gestaltungskonzepte und Stand der praktischen Anwendung*. Wiesbaden: Gabler.
Enzensberger, H. M. (1993). *Aussichten auf den Bürgerkrieg*. Frankfurt: Suhrkamp.
Fangerau, H. y Thorsten, H. (eds.). (2009). *Netzwerke. ‚Allgemeine Theorie oder Universalmetapher in den Wissenschaften?* Bielefeld: transcripción.
Florack, N. (2010). *Transnationale kriminelle und terroristische Netzwerke. Ein Vergleich der Netzwerkstruktur der albanischen Mafia mit der Jemaah Islamiyah*. Berlín: Köster.
Forsgren, M. y Johanson, J. (1992). *Managing Networks in International Business. World Futures General Evolution Studies*. Ámsterdam: Gordon and Breach.
Foucault, M. (1971). *Die Ordnung der Dinge*. Frankfurt: Suhrkamp.
GIZ. (2014). *Work the Net. Una guía de gestión para redes formales*. Río de Janeiro: s.e.
Goffman, E. (1980). *Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen*. Frankfurt: Suhrkamp.
Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
Gómez, P. y Probst, G. (1999). *Die Praxis ganzheitlichen Problemlösens*. Berna: Haupt.
Greenblatt, S. (1994). *Wunderbare Besitztümer. Die Erfindung des Fremden*. Berlín: Wagenbach.
Grote, G. (2009). "Die Grenzen der Kontrollierbarkeit komplexer Systeme". En: Weyer, J., Schulz-Schaeffer, I. y Weyer, J. (eds.). *Management komplexer Systeme-Konzepte für die Bewältigung von Intransparenz, Unsicherheit und Chaos*. Múnich: Oldenbourg.
Hamui Sutton, L. (2011). "Las narrativas del padecer: una ventana a la realidad social". En: *Cuicuilco*, vol. 18, nº 52. México DF.
Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms. Organizations and States*. New York: Harvard University Press.
(1989). *Entwicklung, Markt und Moral. Abweichende Betrachtungen*. Múnich: Hanser.
(1995). *A Propensity to Self-Subversion*, Cambridge: MA.
(1992). *Denken gegen die Zukunft*. Múnich: Hanser.
(2010). *Leidenschaften und Interessen. ‚Politische Begründungen des Kapitalismus vor seinem Sieg Leidenschaften und Interessen*. Frankfurt: Suhrkamp.
Höffe, O. (1989). *Politische Gerechtigkeit. Grundlegung einer kritischen Philosophie von Recht und Staat*. Frankfurt: Suhrkamp.
Honneth, A. (1993). *Kommunitarismus*. Frankfurt: Suhrkamp.
(2010). *Das Ich im Wir. Studien zur Anerkennungstheorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
Horn, E. y Gisi, L. M. (ed.). (2009). *Schwärme. Kollektive ohne Zentrum*. Berlín: transcripción.
Klein, S. y Poulymenakou, A. (2006). *Managing Dynamic Networks: Organisational Perspectives of Technology enabled Inter-firm Collaboration*. Berlín: Springer.
Kluge, A. (2000). *Chronik der Gefühle, Band 1 und 2*. Frankfurt: Suhrkamp.
Knigge, A. F. (2002). *Über den Umgang mit Menschen. Neudruck der fünften Auflage*. Stuttgart: Reclam Universal-Bibliothek.
Köhler, H. (2014). *Global Partnership: Thoughts on a new Leitmotif for international politics*. Society for International Development.
Königswieser, R. y Exner, A. (2008). *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Reihe Systemisches Management*. Stuttgart: Schäffer Poeschl.
Langendorf, J. *et al.* (2012). *Triangular Cooperation. A Guideline*. Baden: Nomos.
Lewin, K. (1982). *Feldtheorie*. Werkausgabe Band 4, (ed.). Von C. F. Graumann. Huber, Bern.
Lohmer, M. (ed.). (2008). *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
(1988). "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives". En: Gambetta, D. (ed.). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: s.e.
(1988a). *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp.
(2000). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. UTB: Stuttgart.
Maennling, C. y Zimmermann, A. (2006). *Sektorvorhaben Partizipation. Zehn Bausteine zur partizipativen Gestaltung von Kooperationssystemen*. Eschborn: s.e.
Mandelbrot, B. B. (1987). *Die fraktale Geometrie der Natur*. Basilea y Boston: Birkhäuser.

Mann, M. (1997). *Las fuentes del poder social*. Tomo I -II. Madrid: Alianza.
Maquiavelo, N. (1978). *Der Fürst*. Stuttgart: Kröner.
Margalit, A. (2010). *On compromise and rotten compromises*. Princeton y Oxford: Princeton University Press.
Matt, P. Von (1989). *Liebesverrat. Die Treulosen in der Literatur*. Hamburgo: Hanser.
(2006). *Die Intrige. Theorie und Praxis der Hinterlist*. Múnich: s.e.
Meckling, J. (2003). *Netzwerkgovernance, Corporate Citizenship and Global Governance. Wissenschaftszentrum für Sozialforschung*. Berlín: s.e.
Merton, R. K. (1936). "The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action". En: *American Sociological Review*, vol. 1, nº 6. Nueva York.
Messner, D. (1995). Die Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme der gesellschaftlichen Steuerung. Colonia: Weltforum.
(1998). *Netzwerkgesellschaft. Ein neues Muster politischer Steuerung*. Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE).
Miller, D. (2008). *Grundsätze sozialer Gerechtigkeit*. Frankfurt: Suhrkamp.
Moore, B. (1969). *Soziale Ursprünge von Diktatur und Demokratie*. Frankfurt: Suhrkamp.
Moravia, S. (1989). *Beobachtende Vernunft. Philosophie und Anthropologie in der Aufklärung*. Frankfurt: Fischer.
Mörtenböck, P. y Mooshammer, H. (2010). *Netzwerk Kultur. Die Kunst der Verbindung in einer globalisierten Welt*. Bielefeld: transcripción.
Mullins-Sweatt, S., Glover, N., Derefinko, K., Miller, J. y Widiger, T. (2010). "The search for the successful psychopath". En: *Journal of Research in Personality*, vol. 44, nº 4.
Newman, M. (2010). *Networks. An Introduction*. New York: Oxford University Press.
Nagel, R. y Wimmer, R. (2009a). *Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*. Stuttgart: Schäffer Poeschl.
(2009b). *Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung*. Stuttgart: Schäffer Poeschl.
North, D. C. (2002). *Institutions. Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
North, D. C., Wallis, J. J. y Weingast, B. R. (2009). *Violence and Social Orders. A Conceptual Framework*. New York: Cambridge University Press.
North, D. C. *et al.* (2010). "Limited Access Orders: An Introduction to the Conceptual Framework". Stanford: Political Science, 14 de junio de 2010.
ODI. (2010). "Policy Engagement. How civil society can be more effective?". UK: s.e.
(2011). "Rapid publications on policy engagement; The Policy Practice: A Selected Bibliography". S.e.
ONU. (2013). "A New Global Partnership. The Report of the High-Level Panel of Eminent Persons on the Post-2015 Development Agenda". ONU.
(2015). "The Road to Dignity. Synthesis Report of the Secretary-General On the Post-2015 Agenda". NY: ONU.
Patscheke, S. *et al.* (2014). "Shaping Global Partnerships for a Post-2015 World". En: *Social Innovation Review*. Stanford: s.e.
Pavletic, I. (2010). *Political Competition, Economic Reform and Growth. Theory and Evidence from Transition Countries*. Zürich: NADEL.
PNUD. (2004). *La democracia en América Latina: hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos*. Buenos Aires: s.e.
Popitz, H. (1986). *Phänomene der Macht*. Tübingen: Mohr.
(1991). *Phänomene der Macht*. Tübingen: Mohr.
(2010). "Einführung in die Soziologie". En: von Jochen Dreher *et al.* (eds.). Constanza: Konstanz University Press.
Probst, G. *et al.* (1994). *Organisationales Lernen*. Wiesbaden: Gabler.
(1999). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
Reemtsma, J. P. (2009). *Vertrauen und Gewalt. Über eine besondere Konstellation der Moderne*. Hamburgo: Pantheon.
Ren, W. y Cao, Y. (2011). *Distributed Coordination of Multi-agent Networks. Emergent Problems, Models and Issues*. Berlín: Springer.
Robertson, J. M. (2012). *Tough Guys and True Believers: Managing Authoritarian Men*. NY: Routledge.
Rodrik, D. (2011). *The Globalization Paradox.. Why global markets, states, and democracy can't coexist*. New York: Oxford University Press.
Rosen, L. (1984). *Bargaining for Reality: The Construction of Social Relations*. Chicago: University of Chicago Press.
Schatka, A. (2011). *Strategische Netzwerkgestaltung in der Prozessindustrie.*. Wiesbaden: Gabler.

Schivelbusch, W. (2000). *Geschichte der Eisenbahnreise. Zur Industrialisierung von Raum und Zeit im 19. Jh.* Frankfurt: Fischer.
Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden. Störungen und Klärungen.* Hamburgo: Allgemeine Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Rowohlt, Reinbek bei.
Scott, J. C. (1985). *Weapons of the Weak.* New Haven: Yale University Press.
(1990). *Domination and the Arts of Resistance. Hidden Transcripts.* New Haven y Londres: Yale University Press.
(1998). *Seeing like a State. How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed.* New Haven y Londres: Yale University Press.
Silbermann, A. (1997). *Von der Kunst der Arschkriecherei.* Berlín: s.e.
(1993). *Alle Krether lügen. Die Kunst, mit Vorurteilen zu leben.* Berlín: s.e.
Sen, A. (2011). *Die Idee der Gerechtigkeit.* Múnich: Beck.
Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus.* Berlín: s.e.
Sloterdijk, P. (2006). *Zorn und Zeit.* Frankfurt: Suhrkamp.
(2009). *Du musst dein Leben ändern. Über Anthropotechnik.* Frankfurt: Suhrkamp.
Smith, A. (1976). *The Theory of Moral Sentiments.* Oxford: s.e.
(2004). *Theorie der ethischen Gefühle.* Hamburgo: Meiner.
Stiglitz, J. E. (1985). "Information and Economic Analysis. A Perspective". En: *Economic Journal*, vol. 95. Documento de conferencia.
(1997). *Remarks on Social Capital. Integrating the economist's and the sociologist›s perspectives.* Washington: World Bank Conference.
Strassheim, H. (2011). *Netzwerkpolitik. .Governance und Wissen im administrativen Austausch.* Baden-Baden: Nomos.
Strogatz, S. H. (2003). *Sync. The Emerging Science of Spontaneous Order.* Princeton: Hyperion Books-Princeton University Press.
(2004). *Sync. How Order Emerges from Chaos in the Universe, Nature, and Daily Life.* Princeton: Hyperion Books-Princeton University Press.
(2009). *The calculus of friendship.* Princeton: Hyperion Books-Princeton University Press.
Sülzer, R. (1991). *Palastorganisation oder Zeltorganisation. Institutionelle Arrangements in der internationalen Zusammenarbeit.* Eschborn: GIZ.
Sunzi. (1988). *Die Kunst des Krieges.* Múnich: James Clavell.
Sydow, J. (2006). *Management von Netzwerkorganisationen.* Wiesbaden: Gabler.
Sydow, J. y Manning, S. (eds.). (2006). *Netzwerke beraten. .Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke.* Wiesbaden: Gabler.
Tiberius, V. (2008). *Prozesse und Dynamik des Netzwerkwandels.* Wiesbaden: Gabler.
Trappmann, M., Hummell, H. J. y Sodeur, W. (2011). *Strukturanalyse sozialer Netzwerke. . Konzepte, Modelle, Methoden.* Wiesbaden: VS Verlag.
Tuunanen, M. *et al.* (eds.). (2010). *New Developments in the Theory of Networks. Franchising, Alliances and Cooperatives.* Heidelberg: Physica Verlag.
Vallejos, A. *et al.* (2012). *Los déficits de calidad de la democracia en América Latina.* RCS: s.e.
Vargas Pedraza, D. V. (2013). "Las narrativas: evidencia cultural en la organización". En: *Razón y palabra.* Revista electrónica en América Latina Especializada en Comunicación, nº 81 [disponible en: www.razonypalabra.org.mx].
Virilio, P. (1991). *The Aesthetics of Disappearance.* New York: Semiotext.
(2010). *Der Futurismus des Augenblicks.* Viena: Passagen.
(2012). *La administración del miedo.* París: s.e.
Voeth, M. y Uta, H. (2009). *Verhandlungsmanagement. Planung, Steuerung und Analyse.* Stuttgart: Schäffer Poeschl.
Von Matt, P. (2006). *Die Intrige. Theorie und Praxis der Hinterlist.* Múnich: Hanser.
Waechter, F. K. (1978). *Wahrscheinlich guckt wieder kein Schwein.* Zúrich: s.e.
Warburg, A. M. (2010). *Werke.* (eds.). Von Sigrid Weigel *et al.* Frankfurt: Suhrkamp.
Watzlawick, P., Beavin, J. H. y Jackson, D. D. (1969). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien.* Bern: Huber.
Weisbord, M. R. (1989). *Productive Workplaces Revisited. Organizing and managing for Dignity, Meaning, and Community.* San Francisco: Jossey-Bass.
Weyer, J. (eds.). (2011). *Soziale Netzwerke. .Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung.* Múnich: Oldenbourg.

Witte, J. M., Reinicke, W. H. y Brenner, Th. (2000). *Beyond Multilateralism: Global Policy Networks. International Politics and Society*.

World Bank. (2007). "Tools for Institutional, Political, and Social Analysis of Policy Reform. A Sourcebook for Development Practitioners". S.e.

Wyss, B. (2009). *Nach den großen Erzählungen*. Frankfurt: Suhrkamp.

Zimmermann, A. (1998). *Prozessmonitoring. Konzepte und Instrumente*. Eschborn: GTZ.

(2001). *Gestión de cambio organizacional*. Quito: Abya-Yala.

(2004). *La gestión de redes. Caminos y herramientas*. Quito: Abya-Yala.

Zimmermann, A. y Sülzer, R. (1996). *Organisieren und Organisationen verstehen. Wege der internationalen Zusammenarbeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

(2013). *Abschied vom Planungswahn. Neue und alte Organisationsfragen der internationalen Zusammenarbeit*. Heidelberg y Wiesbaden: Springer.