
La Renta de Cooperación

1. El mundo amplio de los sistemas vivos de cooperación

No es nada nuevo. Estamos acostumbrados a movernos dentro de redes relacionales, pues en la cotidianidad también están presentes: los lazos familiares, el círculo de amigos, los miembros de clubes de todo tipo y la cooperación entre diferentes instituciones y empresas para construir algo en conjunto. Se trata de **sistemas vivos de cooperación** (a diferencia de un reloj ...) que se caracterizan por la inter-acción mutua entre los actores, la capacidad de auto-observación y el monitoreo continuo, y la demarcación intencional del sistema. La mayoría de los productos de consumo son el producto de una múltiple cooperación desde los insumos, su procesamiento, el empaque hasta la comercialización.

Los sistemas de cooperación nacen cuando la inter-acción y la cooperación con otros actores **promete ventajas y cuando la inter-dependencia de los mismos es vista como una contribución al propio desarrollo.**

Mientras la cooperación en redes globales se ha convertido en una práctica corriente del **sector privado**, en el **sector público** persisten ciertas reservas frente a la apertura hacia la cooperación con otros sectores, debido a la pauta de la burocracia clásica de Max Weber: Jerarquía en la toma de decisión, reglas rígidas y explícitas vinculantes, proceso escrito y documentado, permeabilidad frente a intereses particulares, (in)transparencia y rendición de cuentas. Sin embargo, notamos una creciente tendencia en la **cooperación público-privada**, por ejemplo, en la prestación de servicios de salud, educación, energía y gestión ambiental. Las nuevas tecnologías de comunicación facilitan ciertamente la construcción de redes de cooperación multi-sectorial y multi-nivel, en contraposición con las empresas cerradas.¹

En síntesis, los sistemas de cooperación son **arreglos inter-organizacionales temporales**, emergen y desaparecen, pueden dar pie a resultados colectivos tanto buenos como malos, pueden lograr mayor efectividad en la prestación de servicios y aumentar el nivel de vida, o favorecer el clientelismo, la corrupción y el crimen organizado. Nacen y se desarrollan siempre y cuando los actores pueden esperar un beneficio, una **renta de cooperación**.

2. Necesitamos socios para avanzar

Las redes crean sus propios incentivos para la acción colaborativa. 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.

En un sistema de cooperación – sea en forma de una red, una empresa conjunta, una alianza estratégica – el **denominador común y el impulso motivador para tales arreglos inter-organizacionales es la renta de cooperación.** Los mismos actores involucrados la generan. Esta renta se expresa en varias formas, por ejemplo, los beneficios económicos de la

¹ El uso de las TIC no se debe reducir a las redes llamadas *redes sociales*, a través de las cuales los usuarios generan e inventan identidad y relaciones basadas en pedacitos de información. Los datos que las personas ofrecen en las redes sociales forman la materia prima para el negocio jugoso de las empresas dueños de estas plataformas.

cooperación, o el acceso a conocimiento nuevo. A continuación, presentamos **cuatro formas de la renta de cooperación** que se entrelacen y refuerzan mutuamente en la vida real.

▪ **La renta económica**

La cooperación abre camino al aprovechamiento de ventajas comparativas y beneficios con base a las características y especialidades comparativas de cada actor involucrado. Los involucrados van a ganar productividad a partir de la cooperación complementaria y pueden esperar obtener una renta económica de la cooperación aprovechando las economías de escala, las cadenas de valor, los intercambios y la co-acción a bajos costos de transacción.

▪ **La renta relacional**

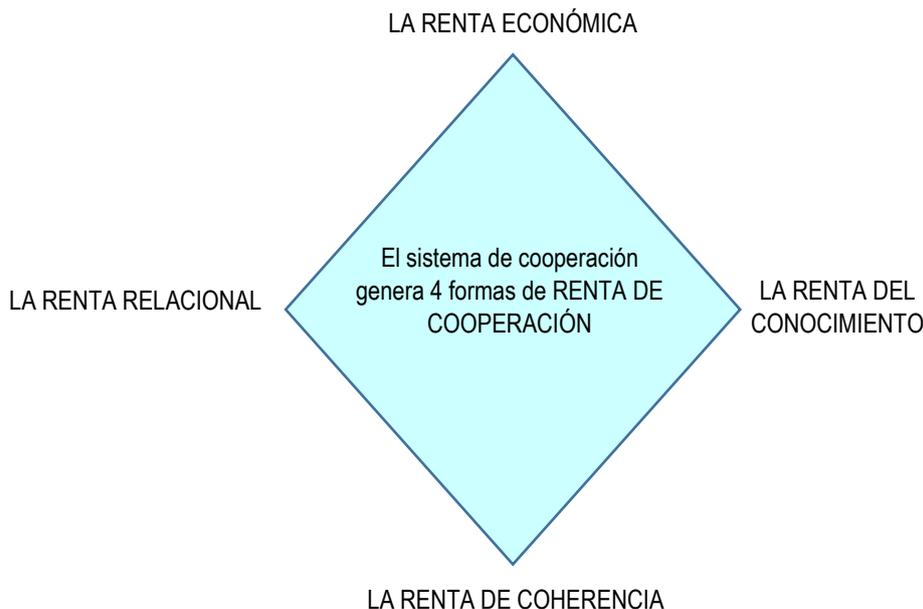
La cooperación implica diferentes formas de relacionamiento entre los actores. Comparten información y experiencias, intercambian ideas y generan proyectos conjuntos. Se relacionan personalmente y aprenden apreciar y reconocer la diversidad de los actores. La renta de cooperación se expresa en el renombre, la seguridad y la confianza, en la estabilidad en un entorno de incertidumbres, y en el fomento de la capacidad de construir diálogos y compromisos.

▪ **La renta del conocimiento**

La cooperación genera una plataforma para la gestión conjunta del conocimiento, por ejemplo, por la creación de Comunidades Prácticas. Además, el acceso a nuevo conocimiento representa un incentivo primordial para aumentar habilidades y capacidades. La renta de cooperación consta en una mayor capacidad de innovación.

▪ **La renta de coherencia**

La cooperación produce una dinámica de adaptación constante a otros actores, en particular por el afinamiento de las interfaces (puntos de encuentro e intercambio). Esta armonización contribuye a un aumento de la efectividad de la acción conjunta y facilita la adaptación rápida a cambios en el entorno, a nuevos desafíos y nuevos mercados. El crecimiento de la coherencia en la colaboración facilita enormemente la cooperación complementaria, además presta una base de confianza para compartir riesgos e integrarse más a la cultura interna de la red.



3. La acción colaborativa promueve un nuevo tipo de gestión: Negociar en vez de mandar

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. Para lograr sus objetivos, los **actores son inter-dependientes**. Por lo tanto, en los arreglos inter-organizacionales **dirigir o mandar** se convierte en **negociar y conducir**. El conjunto de los actores interviene en la conducción – unos más, otros menos – y el norte de la navegación resulta de los acuerdos construidos entre los actores. Por lo tanto, la navegación de redes puede ser considerada como un modelo opuesto a la gestión intra-organizacional.

En las redes se reemplazan órdenes por comunicación. Se crea una comunicación estructurada 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 de la renta de cooperación que los motivan.

Algunos aprendizajes de la historia

La colaboración humana es una **constante antropológica**. El ser humano necesita socios para lograr sus objetivos. El individuo héroe y aislado es un mito del presente. Por miles de años los humanos han sobrevivido en grupos y han desarrollado capacidades de excelencia de comunicación para coordinar sus acciones.

Las redes de cooperación no son de ninguna manera un producto de la modernidad. Los humanos se juntaron para dedicarse a la caza y defenderse, y más aún después de la revolución neolítica, las sociedades sedentarias organizaron la producción, defensa y construcción de **grandes obras colectivas**: caminos, puentes, canales de riego, fortalezas y ciudades. La **diversidad como capital de la evolución**: Las grandes obras de la humanidad resultaron de la colaboración entre diferentes individuos y grupos, y con base a contactos inter-culturales, incluyendo las migraciones constantes de grupos y pueblos en la búsqueda de mejores condiciones de vida.

Los Asirios (2500 a.C. hasta 600 a.C.) mantuvieron redes de comercio con centros en China, India y Egipto, así mismo con pueblos “bárbaros”. Para facilitar la coordinación desarrollaron la escritura cuneiforme y el dinero.

La administración del **Imperio Romano** dependía del impresionante tejido continental de vías lastradas, refugios, fortalezas y ciudades, y del control de rutas marítimas.

Burocracia versus Flexibilidad: La superioridad de los franceses, holandeses e ingleses frente a las colonias españolas en América Latina, se basó especialmente en su trabajo en redes flexibles. A diferencia, a partir del siglo XVI, la colonización española apostó por una **administración centralizada, rígida, burocrática y lenta**. Las colonias eran supervisadas a partir de visitas de control de los llamados *visitadores*, quienes presentaban sus informes en Sevilla y 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**, saliendo de Cartagena y Veracruz. Francis Drake y otros corsarios, héroes en ojos de la corona británica y piratas criminales para los españoles, trabajaban en cambio con estructuras flexibles de red dispuestas a asaltar en mar abierto al lento y pesado convoy de los españoles.

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.

Muchos años antes de la creación de Naciones Unidas o de empresas multinacionales, con la **creación de la Unión Postal Universal en 1874 nació la primera red global, inicialmente compuesta de 22 correos públicos**. La red creció sobre la idea genial que cada uno es responsable en su país bajo uso pocos estándares 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.

En principio, los actores de los sistemas de cooperación deciden renunciar **una parte de su propia autonomía, a cambio de la renta de cooperación**. Se dicen: para avanzar y 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.

Iniciar con consultas para conocer las 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 el tema colaborativo?
- ¿Están interesado en socios complementarios para trabajar sobre el tema?
- ¿Están dispuestos a compartir sus conocimientos con otros?
- ¿Cuál es la renta de cooperación que los diferentes actores clave quieren obtener a partir de su participación en el sistema de cooperación (red, alianza, cluster etc.)?
- ¿En qué medida coinciden los intereses de los actores clave con los supuestos objetivos superiores del sistema de cooperación?
- ¿Qué posibles efectos tienen las diferencias de intereses esperadas en el sistema de cooperación?
- ¿Qué opciones existen para incluir mejor a los actores clave en la red?
- ¿Qué son los mecanismos adecuados para fomentar y conducir el sistema de cooperación?

4. La confianza como ingrediente crucial

El economista 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". El sociólogo Niklas Luhmann partió de este concepto, al anotar que **la confianza** es el recurso más importante de los sistemas de

cooperación para reducir la complejidad de las relaciones entre los actores y bajar los costos de transacción (que surgen para la planificación y la contratación, entre otros).

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 en los sistemas de cooperación. La configuración horizontal de una co-producción no nos debe engañar, pues los actores defienden intereses y toda red es también un espacio 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. 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.

En analogía a un modelo político-económico general, 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.

5. La conducción de redes: Los mecanismos de coordinación

No es posible realizar una **renta de cooperación** sin una mínima coordinación. Generalmente, una red se construye alrededor de un **núcleo coordinador**, 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.

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.

- **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.

- **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?
- **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 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. 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.
- **Confianza.** Según Niklas Luhmann, 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 pueden abarcar lo siguiente: facilitar e intensificar los contactos cara a cara, 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. Esta plasticidad reemplaza a lo que en el pasado se denominaba individualidad y autenticidad. Las personas no solo imitan el mundo del consumo y entretenimiento, más bien se convierten en copias reales de los imaginarios difundidos por los medios de comunicación. En efecto, fortalecen estereotipos, prejuicios, resentimientos, mentiras y hasta agresión y un exhibicionismo exaltado.

6. ... y contar con los mundos paralelos

Para que un proyecto de cooperación pueda generar los beneficios esperados, los involucrados deben cumplir con las tres preguntas estratégicas fundamentales:

- Crear un horizonte común con propósito: ¿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 existen los **mundos paralelos** 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?
- ¿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 estos cálculos.

Por lo tanto, 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.

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.

A lo largo de la historia, Peter Sloterdijk 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.

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. En todo sistema de cooperación existen relaciones de poder que forman un mundo paralelo. 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 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 frente 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.

Arthur Zimmermann, Dr. en ciencias sociales, después de trabajar en la función pública, en 1984 creó la consultora KEK dedicada al desarrollo organizacional y la gestión de proyectos de cooperación. Hasta 2002 trabajó como director de programas en el Ecuador y después fundó la consultora odcp consult gmbh que presta servicios de asesoría en los temas políticas públicas y desarrollo institucional, sistemas de cooperación y transformación de conflictos, gestión del cambio, planeación y evaluación. Ha publicado varios libros y es docente para un programa de postgrado del Instituto Federal de Tecnología ETH, en Zurich, Suiza.