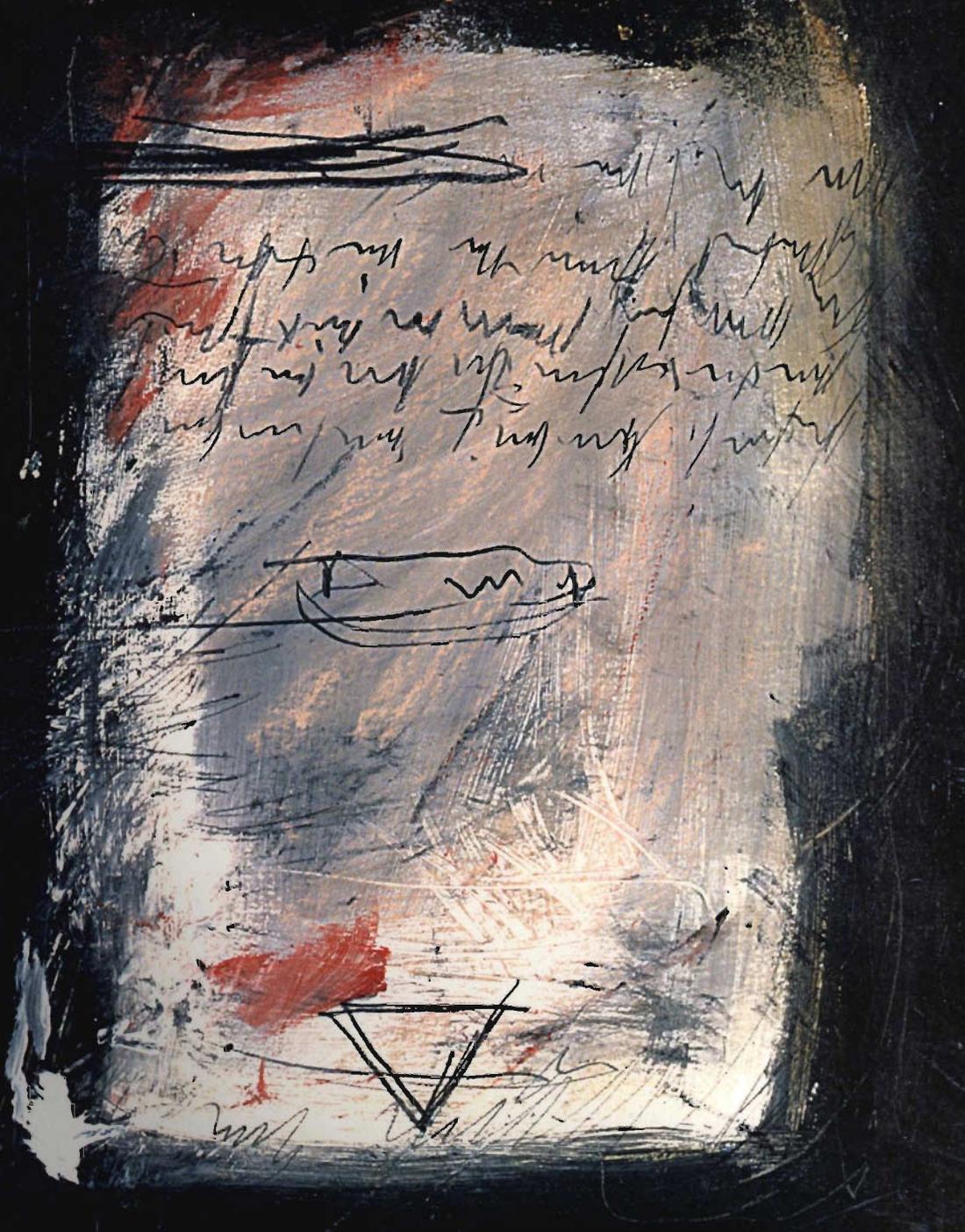


Arthur Zimmermann
La gestión de redes
Caminos y herramientas



PARTE TRES

Análisis de redes

Instrumentos para comprender su diversidad



Los que se enamoran de la práctica sin la teoría son como los pilotos sin timón ni brújula que nunca podrán saber a donde van.

Leonardo da Vinci

Resulta imposible ver con claridad el interior, observar el verdadero espíritu de la sociedad y de su potencial; imposible porque todo puede ser falseado. En tales circunstancias, nadie puede percibir los movimientos y los procesos internos, subterráneos, que se están produciendo.

El interés para el hombre y su destino siempre debe ser el objetivo principal de todo esfuerzo científico. Jamás lo olvide en sus diagramas y ecuaciones.

Albert Einstein

Tener buena mano para las plantas resultó de los errores que cometí mientras aprendía a observar las cosas desde el punto de vista de las plantas.

Liu Tsao

Antecedentes sobre la utilidad de instrumentos

Los prismáticos, aunque los usemos en sentido inverso, no sirven cuando lo que se necesita es un microscopio. Los instrumentos son como lentes: los usamos para ver mejor. En cada ocasión necesitamos los lentes apropiados, sea para ver debajo del agua o protegerse del sol. Utilizamos instrumentos ópticos para ampliar nuestra percepción sensorial, pero al mismo tiempo éstos limitan nuestro campo de visión. Por esta razón, debemos tener presente en todo momento el alcance relativo y las propias limitaciones de un instrumento. Para ello se requiere un usuario crítico que pregunta: ¿Para qué utilizamos este instrumento? - ¿Qué queremos ver y comprender mejor? El instrumento para tal selección y evaluación de los instrumentos aquí presentados es la experiencia y el ojo del usuario.

No podemos simplificar realidades complejas y difusas, pero sí la forma de abordarlas. La función de los métodos e instrumentos es reducir la complejidad y facilitar la comunicación sobre un tema o un aspecto de las redes. Los instrumentos aquí presentados fueron probados en varios contextos y cumplen las siguientes funciones:

- Facilitar la selección del aspecto que queremos explorar.
- Favorecer comprensión de redes.
- Estimular la reflexión entre los actores de redes sobre su situación actual, la gestión de la red y las opciones de cambio y desarrollo.

Repertorio: No existe ningún instrumento con el que se puedan interpretar todos los géneros musicales. Del mismo modo, necesitamos una gama de métodos que estructuren la comunicación de forma perceptible, inviten a la interpretación y dejen libertad a la imaginación. Los instrumentos que presentamos aquí son sencillos, fáciles de usar, adaptables y aplicables sin necesidad de ser un experto; su utilidad es, pues, evidente.

Adaptación a la situación específica: Los contextos son diferentes y la variedad de redes es amplia. Por lo tanto, para aplicarlos, los instrumentos deben ser adaptados a su contexto. Cuando no se dispone de instrumentos apropiados o éstos son ineficaces, tendremos que desarrollar nuevos métodos conjuntamente con las personas involucradas.

Tener el valor de probar: Siempre que nos aventuramos en tierra desconocida, corremos el riesgo de fracasar, de estrellarnos. Probar una y otra vez es importante porque nos proporciona experiencia y seguridad.

Técnicas de comunicación: La aplicación de los instrumentos exige el dominio de unas técnicas de comunicación y asesoramiento pertinentes. Debemos ser capaces de ofrecer propuestas, de constituir y conducir un grupo de trabajo, de organizar un taller y de dirigirlo mediante técnicas de visualización. Cuando no podemos hacerlo, porque carecemos de la experiencia o de las atribuciones necesarias, necesitaremos apoyo externo. Es preferible entonces concentrarse en la orientación de este apoyo, que tratar de gobernar un barco sin haber visto antes el mar.

Preguntas orientadoras: ¿Qué instrumento es sencillo y fácilmente adaptable a nuestra situación? - ¿Qué instrumento es compatible con los actores de la red? - ¿Qué instrumento es apto para validar diferentes experiencias y percepciones? - ¿Qué instrumento facilita los procesos de negociación en la red?

1. Prismáticos: Mercado o Estado - una falsa alternativa

El tema de redes se ubica en el centro del triángulo formado por Estado, sector empresarial y sociedad civil. De esta manera, el concepto de redes acaba con la discusión ideológica sobre la falsa alternativa, si los mercados o el Estado nos solucionará los problemas. Recordamos que el derrumbe del muro de Berlín ha sido la señal para declaraciones exageradas y triunfantes sobre los méritos indudables de la **economía de mercado**. Pero, creer que la liberación de las fuerzas del mercado bastará para mejorar las condiciones de vida de gran parte de la población mundial es pura falacia. La pobreza, tanto en los países del ex-bloque del este, como en los países de América Latina, no se puede erradicar únicamente

te en base de la iniciativa privada. Desafortunadamente, existen evidencias que muestran que en muchos casos, el comportamiento empresarial tiene una visión de corto plazo, sus actividades son netamente extractivas y tienden a evadir el cumplimiento de las disposiciones legales, en particular, las de carácter ambiental. Esta actitud, a la vez que rompe con las reglas de mercado, debilita la credibilidad de las instituciones estatales, favorece a una minúscula élite que carece de un proyecto social e integrador, y contribuye al deterioro ambiental y al agotamiento de los recursos naturales. Recién, debido a presiones multilaterales y de la sociedad civil organizada, tanto a nivel local y global, por ejemplo en temas ambientales y derechos humanos, aparecen conceptos de responsabilidad social de la empresa privada como, por ejemplo, el llamado Global Compact de las Naciones Unidas.

Al mismo tiempo, existen fundamentos para sustentar las serias dudas que existen acerca de la capacidad de rendimiento de las administraciones públicas, tanto a nivel central como local. La economía planificada, las empresas paraestatales no rentables y con bajos niveles de rendimiento, la escasa productividad de las administraciones, la fijación de precios desde los gobiernos centrales, las irregularidades en las licitaciones públicas, los regímenes de propiedad inciertos o establecidos por el poder central, las inversiones improductivas y otros motivos, han contribuido a la creación de una administración flemática, obsoleta y poco confiable, lo cual crea **condiciones desfavorables** que obstaculizan el desarrollo económico. Incluso las funciones esenciales del Estado, relacionadas indiscutiblemente con su soberanía, como el mantenimiento de un sistema jurídico confiable, una política social que integra a los grupos vulnerables y perjudicados o la definición de la política monetaria, han dejado de cumplirse o se asumen exclusivamente para satisfacer los intereses de una minoría que controla el Estado en beneficio propio. Muchas de estas **burocracias** están expuestas por lo menos a cinco riesgos:

1. **Cambio rápido e imprevisto.** La fuerza de la burocracia estriba en su capacidad para manejar con eficiencia los acontecimientos rutinarios y predecibles de la sociedad. Con su cadena formalmente definida de mandos, reglas y normas rígidas, no se adapta bien a los cambios rápidos del entorno de los mercados o a las reducciones presupuestarias súbitas que afectan sus escasos recursos y carece de una **capacidad de respuesta efectiva** ante ello.
2. **Crecimiento de tamaño.** En la práctica, el aumento de complejidad de los procesos burocráticos, casi siempre se acompaña del aumento de tamaño de una organización (número de tareas a realizar, de personal y de presupuesto), con la consecuente inserción de niveles adicionales en la jerarquía.
3. **Mayor especialización y mayor necesidad de cooperación horizontal.** La división minuciosa de competencias y el camino vertical de mando y control se oponen a las exigencias de tareas complejas de un servicio técnico-administrativo a los clientes y a los ciudadanos.
4. **Cambio en el comportamiento gerencial:** Se trata de un cambio sutil pero perceptible y auténtico, que en esencia se debe a: (a) un nuevo concepto de la naturaleza hu-

mana basado en un mejor conocimiento de las necesidades complejas y cambiantes que acompañan el desempeño, reemplazando ideas simplistas y mecánicas, (b) un nuevo concepto del poder basado en la colaboración y en el respeto mutuo que sustituye al modelo del poder basado en la coerción y en la amenaza, y (c) un nuevo concepto de los valores organizacionales, basado en el descubrimiento del factor humano, no como elemento perturbador, pero de fomento para un mejor rendimiento.

5. **La diferenciación de las organizaciones:** Ya sea de naturaleza pública, privada o no gubernamental, ha experimentado un aumento progresivo en las últimas décadas. Se observa una marcada tendencia en dirección a un pluralismo institucional originado por la crítica capacidad de rendimiento de la administración de los Estados centralizados. Esta tendencia, es promovida por la reubicación de los flujos financieros hacia las organizaciones no estatales.

En América Latina, el fracaso redondo de muchas **reformas institucionales** se debe a unos círculos viciosos que no se prestan ni como argumento en contra de estos intentos de reforma, ni en contra del rol primordial del Estado. Estas reformas – en su mayoría una carrera de baquetas entre la esfera política y la racionalidad moderna de gestión – se quedan detenidas y estancadas por diferentes razones, por ejemplo:

- El cambio se queda demasiado concentrado o encerrado en la administración pública, sin relacionarse con los actores del sector privado y la sociedad civil. Esta falta de apertura le ofrece fácilmente a intereses particulares de influir en el proceso de reformas, sea para bloquearlas o sea para sacar regulaciones y normas ventajosas.
- La maraña de leyes y regulaciones sobrepuestas y obsoletas del marco jurídico frena y hasta impide la transparencia de las reformas y la definición de una estrategia clara.
- El desarrollo de la capacidad se limita en una dimensión, mayormente en la capacidad del personal, descuidando el cambio organizacional y la cooperación en redes, y por ello no logra la masa crítica necesaria para llevar a cabo el cambio.
- En el sector público, muchos proyectos de reformas generan altos costos de transacción, por ejemplo por una planificación demasiado ambiciosa, el reto de la coordinación intersectorial, un sistema de información demasiado complejos, largos trámites, la ausencia de soluciones sencillas, rápidas y concretas).
- Los desequilibrios y discrepancias entre las diferentes reformas y procesos de cambio en camino, por ejemplo del marco jurídico, del sector financiero, del desarrollo de nuevos modelos de gestión, causan incoherencias e contradicciones insuperables.
- El sub-financiamiento del sector público que perpetúa una gestión deficiente y que tiene su causa en las debilidades del sistema tributario.
- La falta de coordinación entre los créditos multilaterales de los bancos de desarrollo y la cooperación bilateral hacen derrochar y esfumar los esfuerzos.
- La confianza en la administración pública queda a un nivel bajo, la demanda por las reformas se queda frágil y por consiguiente, la gente busca otras salidas como, por

ejemplo, el apoyo en su capital social para conseguir los servicios, permisos y resoluciones o hasta encuentran la solución en la migración.

No existe oposición entre la esfera estatal y privada. Todos los sistemas sociales que sirven a la satisfacción de las necesidades humanas están compuestos casi necesariamente por **diversas organizaciones**, tanto públicas como privadas. Existen organizaciones estatales, para-estatales, privadas y de carácter social y público, como por ejemplo las iglesias, los partidos políticos, las asociaciones profesionales, etc.

Esta clasificación antes referida, o más concretamente las definiciones y delimitaciones sobre las cuales se basa, es discutida, y a veces no es claramente aplicable a un caso particular. Esto se debe a que, a nivel social y de política de ordenamiento, existen opiniones divergentes acerca de **qué tipo de organización debería hacerse cargo de qué funciones**.

Ejemplo – El manejo de residuos como tarea de gestión pública-privada

No se puede negar que cuando los residuos tienen un valor, las fuerzas del mercado se organizan para recuperarlo, tal es el caso del establecimiento de las redes de servicios que conducen al acopio, reciclado y venta de materiales secundarios, para varias corrientes de residuos entre las que destacan el papel y el cartón, el vidrio, el plástico, el aluminio y los acumuladores usados, sin embargo, esto no significa que las poblaciones marginadas que participan en la segregación de estos materiales hayan resuelto su problema de pobreza extrema e insalubridad y carencia de prestaciones sociales en sus tareas laborales. Tampoco puede negarse que una legislación rígida en materia de regulación y control puede constituirse más en una barrera que en un incentivo al reciclado de residuos; ejemplo de ello es el caso de los lubricantes usados generados por los talleres de automóviles que son microgeneradores y a los cuales se les plantean toda una serie de obstáculos a vencer y costos que pagar para darles un manejo adecuado y cumplir con las disposiciones legales en materia de residuos peligrosos, pues están clasificados como tales (paradójicamente la clasificación como residuos peligrosos desalentó el reciclado existente previamente y orilló a verterlos al drenaje, a usos clandestinos y a una elevada corrupción). Sin embargo, sin una política clara gubernamental, sin instrumentos regulatorios apropiados y sin programas o planes de manejo formales promovidos por el Estado, ninguna de estas actividades se puede desarrollar de manera ambientalmente efectiva, socialmente aceptable y económicamente factible.

Actualmente se reconoce, por ejemplo, que no existen criterios objetivos, sino sólo históricos y políticos, sobre **el papel que corresponde al Estado**. Dado que el criterio supremo es la **eficacia** (= grado de logro de metas e impacto) y la **eficiencia** (= racional uso de escasos recursos), habría que considerar y fundamentar la cuestión de la distribución de funciones entre diferentes organizaciones ante todo desde el punto de vista de su idoneidad. En este contexto, no se trata de imponer ideas a nivel de ordenamiento social – como por ejemplo la privatización de servicios básicos – sino de determinar **soluciones adecuadas y eficientes**, que, donde resulte conveniente, puedan ser también implementadas por el Estado.

No obstante, en vista de la situación que se puede observar actualmente en la mayoría de los países, los proyectos de cambio organizacional deberían fomentar y fortalecer la tendencia a resolver problemas y cumplir funciones en forma **descentralizada** y en forma de **co-gestión** y **complementariedad pública-privada**. Esto concuerda con la prioridad de abrirse hacia soluciones basadas

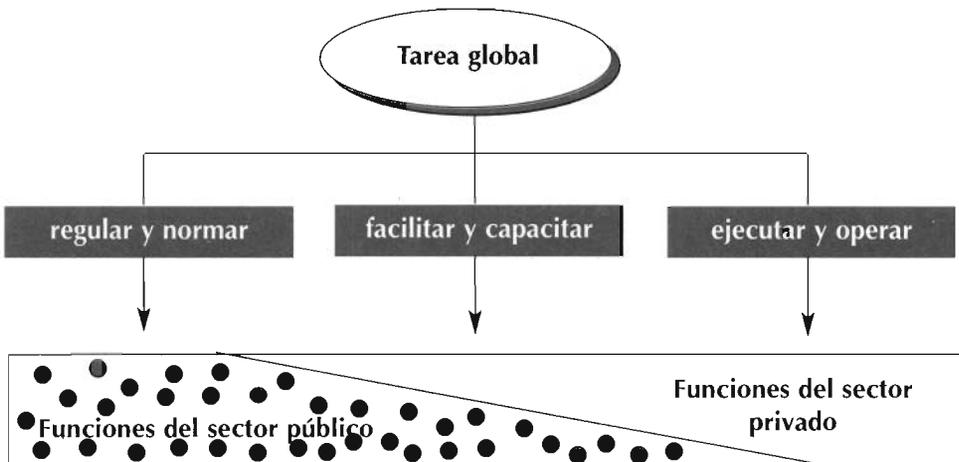
- En el esfuerzo propio y en la iniciativa privada.
- En el principio de subsidiaridad: Todo aquello que se puede gestionar en el sector público desde un nivel más bajo y en cooperación con el sector privado, sin aumentar el costo significativamente, no debe gestionarse desde un nivel superior.

Donde predomina la desconfianza frente a las ideas de privatización y descentralización, se debe hacer un esfuerzo por mejorar las condiciones generales y para realizar un trabajo de comunicación, destacando las ventajas que presentan las soluciones basadas en la descentralización y en la iniciativa privada. Así, por ejemplo, un mayor grado de información acerca de las ventajas y desventajas que pueden derivar del establecimiento de **sistemas de gestión integral** en los que intervenga la iniciativa privada, con o sin participación organizada de grupos sociales, puede contribuir al desarrollo de estrategias auto-sustentables y diferenciadas de reforma.

En el momento de aplicar **nuevos arreglos institucionales**, se suelen plantear dos cuestiones cruciales:

1. ¿En qué tareas y funciones se debe concentrar el Estado para dejar que jueguen las fuerzas del mercado y para controlar éstas?
2. ¿Cómo puede el Estado regular, normar y asegurar la integración social de toda la ciudadanía?

Funciones públicas y privadas



Dado lo anterior, es imprescindible que los objetivos de los proyectos de reforma de la administración pública –implícitamente se trata de cambios a fondo de estas entidades– comprendan, al mismo tiempo, aspectos económicos, políticos y sociales, entre los que se encuentran los siguientes:

- Empleo eficiente de los recursos limitados y buena remuneración de los empleados.
- Creación de condiciones económicas favorables.
- Política económica y social equilibrada, renunciando, en particular, a los gastos militares excesivos en relación con los gastos sociales.
- Garantía de la seguridad jurídica mediante la separación de los poderes y una Administración y unas fuerzas de seguridad fieles al derecho.
- Respeto de los derechos fundamentales del ser humano, protección de las minorías y respeto de la identidad cultural.
- Fiabilidad, transparencia y control público de la actividad de la Administración: obligación de rendir cuentas.
- Apertura del sistema de gobierno al cambio de poderes y a la participación popular en el proceso político.
- Descentralización de la Administración, acercamiento al ciudadano.
- Independencia de los medios de comunicación dentro de un marco orientador, libertad de opinión, pluralismo de la opinión pública.

Dada la magnitud de estas reformas del Estado, no es difícil reconocer la necesidad de una nueva división del trabajo con el sector privado; incuestionablemente corresponde al Estado la tarea de garantizar la seguridad jurídica y de compensar las desigualdades sociales y regionales (función integradora). Respecto a todas las demás tareas, conviene preguntarse hacia dónde debe orientarse la actuación de los servicios públicos, en particular los servicios de limpia, en el ámbito continuo que abarca el establecimiento, control, garantía y aplicación de las normas, o bien, dónde existe una **ventaja comparativa** para el sector privado y **complementariedad** con organizaciones privadas que podrían asumir tareas de interés público. El reparto de las tareas públicas y privadas se puede orientar de acuerdo con el modelo que se expone a continuación.

El concepto de los arreglos organizacionales exige que los actores sean considerados como entes inter-dependientes. Es decir: El comportamiento de cada uno de los actores lo podemos comprender como resultado del comportamiento de los demás.

Durante una cooperación inter-organizacional, observamos un **cambio constante** en las relaciones de cooperación que resulta de la aparición de nuevas expectativas, exigencias, distorsiones en la comunicación y cambios de poder y de interés. No existe una respuesta universal y eterna a la pregunta: **¿Quién debe hacer qué y con quién?**... como tampoco podemos predecir los matrimonios de nuestros hijos.

La forma de compartir una tarea global entre organizaciones privadas y públicas admite múltiples variantes. Así, en muchos proyectos de cooperación, un nuevo arreglo cons-

tituye la piedra angular para la obtención de resultados tangibles: Grupos de usuarios cooperan con entidades estatales de supervisión y ambos colaboran con empresas privadas de construcción que trabajan con una organización social. Los proyectos son co-producciones de varias entidades; en conjunto forman un sistema de cooperación basado en **un denominador mínimo común**: Las partes cooperantes deben proponerse contribuir al logro de un objeto.

¿Cómo podemos repartir las tareas, funciones y roles en las redes?

Las tareas que, por su función y rol, deben asumir las organizaciones involucradas dentro de un sistema de cooperación deben ser analizadas a partir de la **tarea global**. Esta experiencia es particularmente importante cuando es necesario repartir las tareas entre organizaciones muy diversas.

Al colocar la tarea global en el centro del análisis se elimina automáticamente la búsqueda de una organización que se encargue simultáneamente de todas las actividades. Las tareas son tan complejas que, por regla general, se realizan con la participación de organizaciones diversas. El **análisis de la tarea** responde a las siguientes preguntas:

Análisis de la tarea

Primer paso: Descripción y presentación de la tarea global

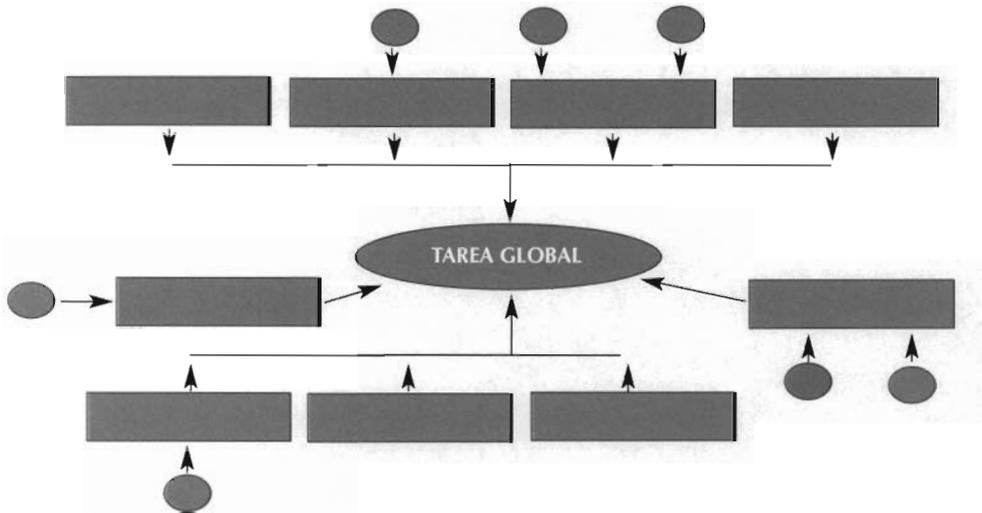
- ¿En qué consiste la tarea global, en cuya consecución trabajan las partes involucradas?
- ¿En qué tareas parciales se subdivide la tarea global?

Segundo paso: Valoración crítica

- ¿Cómo se han realizado hasta ahora las tareas parciales?
- ¿Cuáles son los resultados obtenidos en cuanto a calidad y eficiencia interna? (aprovechamiento del tiempo y de los recursos escasos)
- ¿Cuáles han sido los factores condicionantes, críticos?
- ¿Cuáles son las exigencias mínimas de calidad para el personal y la organización de los procesos que deben cumplirse en cada tarea parcial?

Tercer paso: Distribución de tareas

- ¿Qué organizaciones reúnen las condiciones necesarias, en cuanto a recursos humanos, financieros y técnicos, para asumir determinadas tareas parciales?
- ¿Qué experiencia poseen? (puntos fuertes y potencial de desarrollo)
- ¿Están dispuestas a asumir tareas parciales?
- ¿Qué experiencia tienen en la cooperación con otras organizaciones?



Ejemplo – Gestión de residuos	
PREGUNTAS A RESPONDER	POSIBLES RESPUESTAS
<p>PRIMERO: Descripción y presentación de la tarea global</p>	
<p>¿En qué consiste la tarea global, en cuya consecución trabajan las partes involucradas?</p> <p>¿En qué tareas parciales se subdivide la tarea global?</p>	<p>En establecer un proyecto piloto de acopio de aceites usados para su reaprovechamiento.</p> <p>Entre otros, en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el universo de generadores en los que se centrará. 2. Plantear los trámites administrativos a satisfacer en el marco jurídico aplicable. 3. Definir sistémicamente las necesidades de infraestructura requeridas para el acopio, transporte, al almacenamiento, tratamiento, utilización del material secundario resultante. 4. Identificar las partes o actores a involucrar. 5. Diseñar la estrategia a seguir. 6. Plantear los instrumentos requeridos para la implantación del programa (incluyendo los económicos) y, en su caso, desarrollarlos. 7. Puesta en práctica del proyecto

Ejemplo – Gestión de residuos	
PREGUNTAS A RESPONDER	POSIBLES RESPUESTAS
SEGUNDO: Valoración crítica ¹	
<p>¿Cómo se han realizado hasta ahora las tareas parciales?</p> <p>¿Cuáles son los resultados obtenidos en cuanto a calidad y eficiencia interna? (aprovechamiento del tiempo y de los recursos escasos)</p> <p>¿Cuáles han sido los factores condicionantes críticos?</p> <p>¿Cuáles son las exigencias mínimas que deben cumplirse para resolver los factores condicionantes críticos?</p>	<p>Se han logrado avances en las seis primeras tareas que han llevado a iniciar la séptima.</p> <p>Aún cuando se han obtenido resultados tangibles (grupo de talleres participan activamente, se construyó un centro de almacenamiento en el relleno sanitario, se cuenta con transportistas y recicladores autorizados e interesados en participar en el proyecto, las autoridades de los tres órdenes de gobierno participan en el), dadas las condiciones limitadas de las que se partió, la eficiencia interna no ha sido la deseada y no ha logrado implantarse de manera sustentable el proyecto.</p> <p>Aspectos financieros respecto a quien paga por el acopio, transporte, almacenamiento. Competencia desleal por la compra y uso clandestino del aceite en ladrilleras normatividad restrictiva¹ Voluntad política cambiante de las autoridades locales²</p>
TERCERO: Distribución de tareas	
<p>¿Qué organizaciones reúnen las condiciones necesarias, en cuanto a recursos humanos, financieros y técnicos, para asumir determinadas tareas parciales en su localidad?</p> <p>¿Qué experiencia poseen? (puntos fuertes y potencial de desarrollo)</p> <p>¿Están dispuestas a asumir tareas parciales?</p> <p>¿Qué experiencia tienen en la cooperación con otras organizaciones?</p>	<p>La repartición de roles toma en cuenta los siguientes criterios: Redefinir el rol de la autoridad, la cual debe centrar su atención en sancionar usos ilegales del aceite Dejar que las fuerzas del mercado determinen precios y quien paga³ Establecer una normatividad apropiada Plantear una nueva estrategia de acopio y transporte⁴</p>

- 1 De acuerdo con la norma oficial mexicana que clasifica a los residuos peligrosos, los aceites usados son considerados como tales. Por ello: los generadores (se asume que los talleres lo son y no los dueños de automóviles a los que se les cambia el aceite) deben registrarse, pagar derechos, entregar un manifiesto de generación e informes semestrales, utilizar empresas de servicios autorizadas para manejar residuos peligrosos (que por lo general no quieren ocuparse de microgeneradores por no ser costeable).
- 2 Las autoridades municipales cambian cada tres años y no necesariamente dan continuidad a los proyectos de administraciones anteriores (particularmente si fueron de otro partido político)
- 3 Algunos recicladores están dispuestos a pagar por el aceite usado.
- 4 Por ejemplo, se podría autorizar a que los microgeneradores lleven cantidades limitadas de aceites usados al depósito por sus propios medios y no a través de transportes de residuos peligrosos.

La ventaja de este procedimiento, frente al análisis de los problemas y déficits, es que permite centrar la atención en los **potenciales** y en las **visiones para el futuro**. Por otro lado, el análisis de tareas constituye el punto de partida para abordar la cuestión de la capacidad de aportación de los diferentes participantes:

- ¿Los actores previstos están realmente dispuestos y en condiciones de asumir las tareas parciales planeadas?
- ¿Qué están dispuestos a hacer para que la cooperación funcione?

Sabemos por experiencia, que las **organizaciones afines** se avienen bien, es decir, tienden a proyectar su propia forma de actuar sobre otras organizaciones. La lógica administrativa vertical de un organismo público, el interés económico de una empresa, la orientación ideológica de una organización social o el ejercicio de influencia política por parte de una cámara de comercio, son rasgos distintivos evidentes que, en el momento de hacer un análisis de tareas, apuntan ya a las dificultades que pueden aparecer en el caso de una cooperación.

El análisis de tareas es un componente obvio de la planificación de una cooperación. Pero como en la práctica la cooperación evoluciona, es preciso **repetirlo periódicamente**. De este modo se convierte en un instrumento de la conducción del proceso de cooperación.

El análisis de tareas puede realizarse **conjuntamente** con todos los actores involucrados en una red, o bien **encuestando** a los actores **por separado**, en cuyo caso los resultados son presentados y cotejados posteriormente en un taller. Es evidente que las exigencias son mayores en el segundo caso, ya que los diferentes participantes deben ser capaces de llegar a un consenso a través de la discusión o de la negociación. En muchos casos, no es de esperar que se alcance un consenso en la etapa inicial de la cooperación.

2. Telescopio: el inventario de los actores de una red

Resulta útil y aporta una gran cantidad de nuevos aspectos, cuando se concibe una red de cooperación como la **escenificación** de una obra de teatro: Lo que se pone en escena obedece a determinadas reglas del juego y lenguaje. En el **escenario** los actores desempeñan sus papeles, un apuntador lee el texto y se desplazan los decorados. Detrás de éstos, en los **bastidores**, se pacta el reparto de papeles, los actores se disfrazan, se modifica el libreto, se distribuyen los requisitos, se tira de las cuerdas y los reflectores se orientan a determinados actores, mientras otros permanecen en la sombra. Los propios actores son los que restringen y manipulan las posibilidades casi infinitas de configuración. Otra particularidad de la escenificación es que los actores crean una realidad artificial: Ellos conciben un mundo exterior cordial u hostil, y bucolizan o abominan los acontecimientos que suceden en el interior de la red.

Hay varias formas de presentar una red de cooperación, y todas fijan nuestra atención en una pregunta. El **hilo conductor** para la selección de una herramienta es la pregunta: ¿Qué queremos saber, analizar y después configurar y guiar?

Ejemplo – la escena de actores en el acopio y reciclaje de plásticos

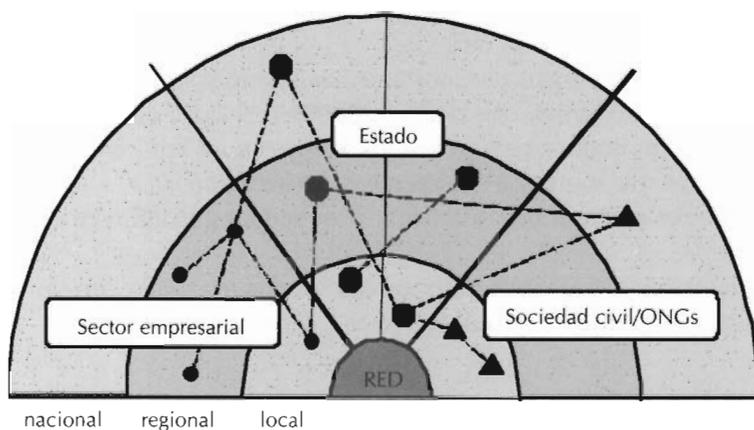
Supongamos para ejemplificar lo anterior, que en una localidad **la población** empieza a estar preocupada por las inundaciones que ocurren durante la época de lluvias porque los drenajes se tapan con basura, pero lo que más les resulta aparente es que parecen predominar los plásticos, entre ellos los materiales hechos con películas de plástico y los envases de bebidas. Como resultado de esta percepción, y sin mayor análisis, la población ejerce una presión acentuada sobre **las autoridades locales** exigiendo que se haga algo para evitar que se sigan usando envases de plástico para envasar bebidas y que se vuelva a la antigua práctica de usar y reusar envases de vidrio sujetos a esquemas de depósito reembolso. Lo anterior, sin cuestionarse quién y porqué se tira basura en las calles., ni plantear que se corrija tal práctica.

Como consecuencia de lo anterior, las autoridades locales convocan a un **grupo de trabajo intersectorial**, que incluye a **productores** de plásticos, de envases de este material, de bebidas que usan estos envases, los **recicladores**, y otras partes interesadas, y les propone trabajar para diseñar una política, un programa y unas bases legales, para regular y controlar la producción, el consumo, el reúso y reciclaje de los envases de plástico. Sin duda los intereses que mueven a cada uno de los integrantes del grupo son distintos y tratarán de influir en las decisiones que se tomen, pero lo primero que todos tienen que hacer es definir sus roles y las reglas para desempeñar su papel (obviamente sin que afloren los intereses enmascarados, los cuales pueden incluso ser totalmente legítimos y racionales).

Esta actividad, les llevará a conformar una red con una tarea asignada que tendrán que analizar y llevar a feliz término, lo cual en el mejor de los casos implicaría que las soluciones al problema planteado fueran basadas en la mejor información disponible y en la consideración de los principios de precaución, del que contamina paga, de realidad, gradualidad y flexibilidad para que sean sustentables (ambientalmente efectivas, socialmente aceptables, económicamente factibles) y reflejaran de manera balanceada los intereses de cada una de las partes representadas en la red.

A) El inventario de la red: el arco iris

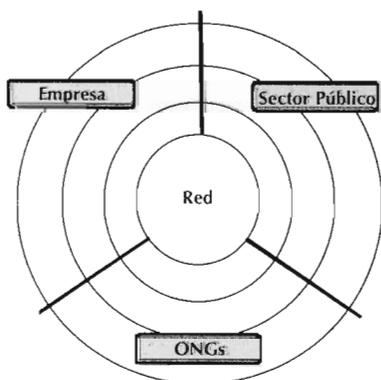
Para visualizar qué organizaciones juegan un papel para un proyecto de redes y determinar los vacíos, es preciso abarcar con la **vista la totalidad** de actores y relaciones, y preguntarnos qué organizaciones existen, qué funciones desempeñan en relación con nosotros y qué **ventajas comparativas** – por ejemplo en los aspectos sociales y productivos – tienen.



La visualización sirve para definir el grado óptimo de complejidad de la red y para ubicar el apoyo o la asistencia técnica en el arreglo de cooperación. Para este fin, se necesita tomar en cuenta los costos de transacción que suben con el número de actores y de las interrelaciones entre ellos; tal complejidad se refleja, por ejemplo, cuando

- se producen malentendidos y confusión entre los actores,
- se duplican esfuerzos,
- se desgastan recursos,
- se agudizan perspectivas opuestas y conflictos entre los actores.

B) El modelo de los círculos: la cebolla



Posición en los anillos - aplicar solo un criterio, por ejemplo:

(C-1) Ubicación actual por la frecuencia de contactos y cercanía personal entre los actores; primer anillo: los actores con las relaciones más fuertes en términos de contactos y cercanía, etc.

(C-2) Relevancia para la integración de los actores en la red; primer anillo: los actores que apoyan fuertemente en la cohesión, etc.

(C-3) Ubicación relativa por el grado de identificación con el objeto de la red; primer anillo: los actores que se identifican fuertemente, etc.

Relaciones, por ejemplo:

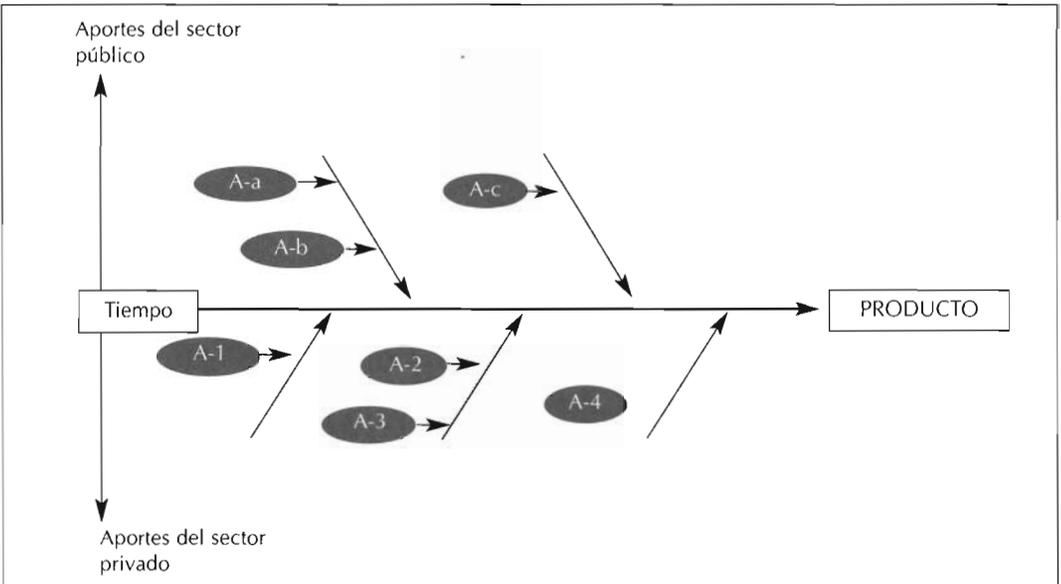
- de intercambio de información y conocimiento -----
- de coordinación =====
- de subordinación >>>>>>
- de prestación de servicios oooooo
- de co-producción xxxxxx
- de concertación política (lobbying) +++++

Preguntas

- ¿Con qué actores / organizaciones tenemos una relación?
- ¿Qué actores intervienen con cierto impacto en el logro de nuestras metas?
- ¿Qué criterio aplicamos para ubicar los actores en los anillos?
- ¿Qué tipo de relación hay actualmente entre los actores?
- Desarrollo de las relaciones: ¿Cuáles son los actores que influyen fuertemente en las relaciones?
- ¿En qué dirección queremos nosotros cambiar las relaciones con los demás actores? (continuar, intensificar / fortalecer, bajar / desconectar?)

C) La espina de pez: la raspa

Si nos concentramos en los productos en común (producto material o un servicio) que queremos lograr, con el concurso del Sector Público y Privado, en un tiempo dado, podemos dibujar sobre un eje temporal (columna vertebral del pez) los diferentes aportes (A1,



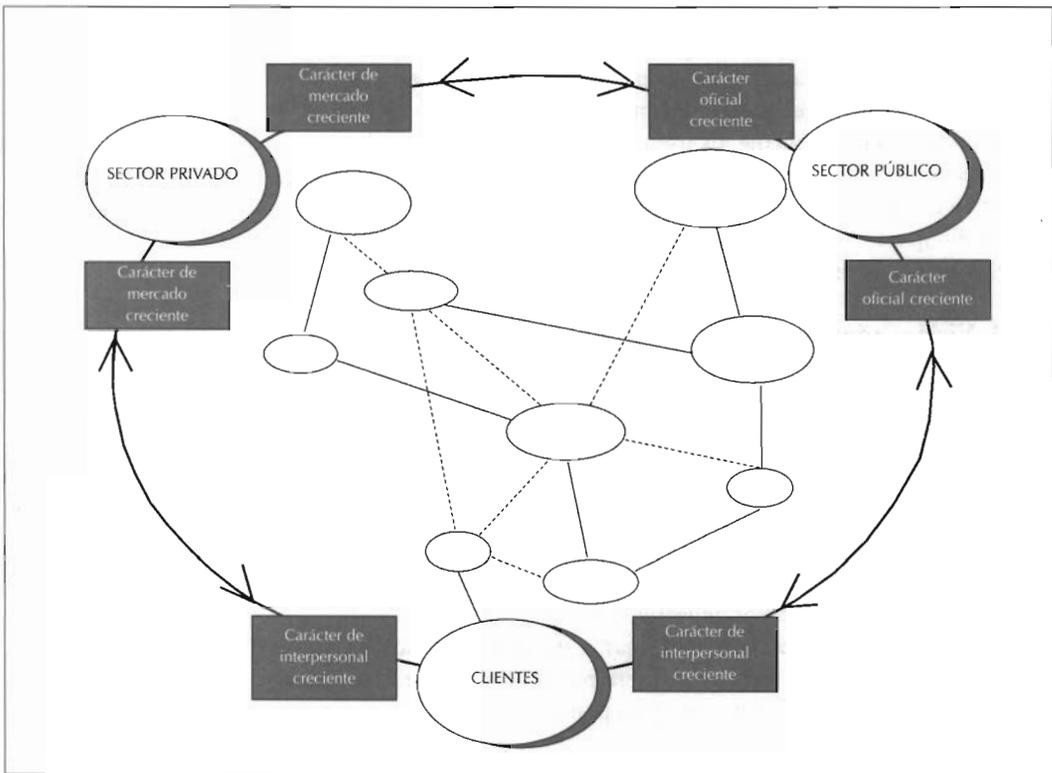
A2...An) de los distintos actores que intervienen y ordenarlos según su nexa con los demás actores (espinas insertadas en la columna vertebral).

D) El paisaje organizacional

Las tareas complejas no tienen una sola organización ejecutora, sino que atañen a

varias organizaciones. En vista de ello, es fundamental encontrar la **mejor combinación posible** de organizaciones y de actividades de cooperación para un proyecto que se lleva a cabo siempre con la participación de un grupo mixto de organizaciones:

- Pequeñas y medianas empresas del sector privado
- Administración central, regional y local
- Asociaciones religioso-culturales
- Sindicatos y gremios
- Organizaciones familiares (familia nuclear, clan, linaje)
- Grupos de mujeres, de profesionales, de edad
- Movimientos sociales de reivindicación



Criterios para el tamaño del óvalo (ejemplos):

- Número de personas en la organización
- Relevancia para conseguir nuestro fin en común

Relaciones: para su definición se puede aplicar los mismos criterios del modelo (B): la cebolla.

- Iniciativas ciudadanas, cívicas y barriales
- Clubes, partidos políticos
- ... no existen espacios libres de organización.

Redes de Centros Educativos Comunitarios Interculturales Bilingües

A. Contexto: ¿Cómo es la realidad de las escuelas estatales?

Hagamos una visita a una escuela estatal rural. ¿Con qué nos encontramos? Es hora de clase, los niños deberían tener matemáticas, pero están jugando delante de la escuela. Están muy contentos, pues el profesor les dio dos horas libres: su mujer está enferma y tuvo que ir a su casa, que está en el pueblo vecino, para ordeñar a la vaca. Un niño nos acompaña y nos muestra su querida escuela. Empezó a llover y el agua está entrando por las ventanas, algunos vidrios están rotos. También la puerta que se llevó a arreglar nunca volvió a su lugar y penetra corriente de aire. El niño nos muestra, orgulloso, la esquina de materiales didácticos, pero ésta se destaca por su escasez. El único mapa que hay ya está viejo, arrugado y sucio, y apenas hay tres libros. Él nos cuenta que tiene tres libros más en casa, pero que el profesor no se da cuenta que faltan. ¿Baños? Sí, en esta escuela sí hay baños, pero están en tan mal estado que nadie los usa y el niño nos señala con el dedo el bello campo junto a la escuela. En fin, ha sido una breve visita, pero muy importante para ver la realidad escolar rural en el país. Por cierto, el niño estaba en el cuarto grado, pero no podía leer. Le gustaba ver los dibujos en los libros; su nombre, sin embargo, sí sabía leerlo y algunas palabras en inglés: Hot Dog y Superman.

B. Visión: ¿dónde estaremos dentro de cinco años?

Ante esta situación, hay una propuesta concreta: el Ministerio de Educación ha firmado con un banco de desarrollo un programa de descentralización y mejoramiento de la calidad de la educación en zonas rurales. Las experiencias conseguidas a través de un proyecto en el ámbito de la educación bilingüe serán incorporadas dentro de este programa, y se formará a nivel nacional *Redes de Centros Educativos Comunitarios Interculturales Bilingües (R-CE-CIB)*.

Estas redes de centros educativos tienen como finalidad mejorar la calidad de la educación bilingüe en los pueblos indígenas, a través de la aplicación de un modelo de educación intercultural bilingüe. Para que esto se pueda alcanzar, se ha pensado en una estrategia educativa que se centra en los siguientes puntos:

- Descentralización y desconcentración técnico-pedagógica, administrativa y financiera a través de la formación de redes locales.
- Participación de los padres de familia en el proceso educativo, que ejerza un papel central en el buen funcionamiento de las redes y de sus escuelas.

C. ¿En qué consisten, concretamente, estas redes?

Los distintos Centros Educativos Comunitarios Interculturales (CECIB) pertenecientes a una región (entre 5 centros y 25 centros) pasan a formar parte de una red de centros (R-CE-CIB) descentralizada, con autonomía en temas pedagógicos y administrativos. Un comité local se encarga de controlar en su centro educativo los objetivos pedagógicos propuestos y

acordados con un representante de la comunidad, dos representantes de padres de familia, un representante de los educadores, un representante de los alumnos y el director del centro. El directorio de las redes educativas compuesto de los representantes de las redes locales y del Ministerio de Educación es la instancia responsable que coordina todo el trabajo de educación intercultural bilingüe, tanto lo técnico-pedagógico como lo administrativo-financiero. Esta instancia puede exigir la rendición de cuentas a los comités locales y tiene la facultad de asesorar el trabajo y sugerir cambios. Como contrapeso, las redes locales conforman una red interinstitucional a nivel del departamento para articular sus intereses en la educación, de acuerdo a las necesidades de los pueblos y nacionalidades indígenas.

3. Caleidoscopio: el concepto sistémico y su aplicación

3.1 Sistema y organización

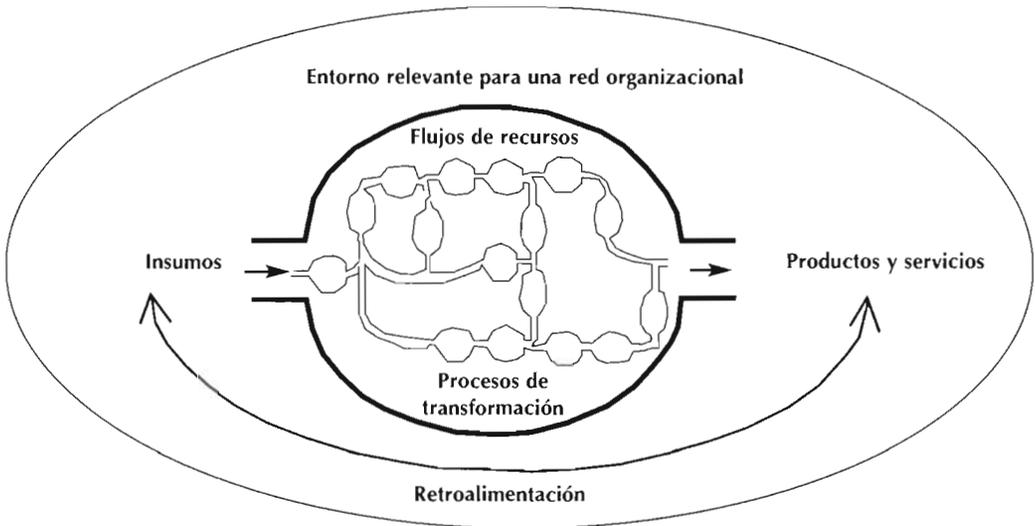
El concepto de sistema es utilizado hoy en casi todas las disciplinas científicas, en la teoría de las organizaciones y en la gestión de empresas, lo cual facilita la comunicación interdisciplinaria. Por la **universalidad y omnipresencia** del concepto, puede aplicarse en cualquier situación y a cualquier escala. Esto hace que el concepto sistémico resulta altamente eficaz para el análisis y la conducción de redes, veamos un ejemplo:

En la mañana, cuando estamos bajo la ducha, nos integramos en varios sistemas vinculados: el sistema del abastecimiento de agua y el sistema de los servicios eléctricos del lugar para calentar el agua. Accionamos las llaves de agua caliente y fría hasta que nuestro sistema nervioso nos indica que alcanzamos la temperatura cómoda. Mientras nos duchamos, nos recordamos de un sueño o pensamos ya en el trabajo que nos espera este día: nuestro sistema mental empieza a trabajar. Utilizamos jabón de una marca que nos parece suave y que tenemos a mano por los efectos del sistema de producción y comercialización, luego la etiqueta del envase del shampoo nos promete un sensual brillo para nuestro cabello: el sistema de comercialización se conecta con nuestro sistema de sentimientos y deseos.



En el ejemplo anterior, se percibe la intervención de múltiples sistemas, así por ejemplo, el sistema de los servicios de agua, el sistema de electricidad, el sistema comercial a través del subsistema de publicidad que nos convence de las ventajas de los productos a partir del subsistema de precios y del mercadeo, el sistema de nervios, el sistema de incentivos que nos guía en nuestra selección de opciones, y muchos más.

En este ejemplo, por tanto, e ponen de realce los denominados **sistemas socio-técnicos**, sistemas en los cuales se involucran las personas y las organizaciones y están vinculadas con sistemas técnicos. Tanto para una unidad de trabajo como a nivel de una organización global o de organizaciones en una red - si queremos utilizar el concepto de sistemas en el sentido más amplio - podemos entender un sistema organizacional como **un conjunto de elementos**, interrelacionados entre sí y con el entorno que lo rodea.



¿Cuáles son los relevantes del concepto de sistemas?

...un sistema abierto que toma recursos del entorno y entrega productos y servicios al mismo, y es coordinado a través de los mercados (oferta y demanda), así como de normas y reglas de un sistema legislativo.

...con una delimitación hacia fuera mediante recintos y edificios, afiliación, participación en la producción y en la aportación de valor añadido, objetivos, normas, reglas, relaciones y roles.

...orientado al rendimiento y hacia un fin determinado a través de la transformación de insumos en productos con valor añadido, que responden a objetivos económicos, socia-

les y políticos, así como a una estrategia orientada a lograr el desempeño exitoso en su entorno y a lograr un resultado satisfactorio y competitivo.

...la **integración de una red de subsistemas** sociales (personas con sus conocimientos y capacidades, relaciones y roles, estrategias) y técnicos (recursos, tecnología y maquinaria, medios de comunicación) que forman la estructura interna para la obtención de productos y servicios que responden a sus clientelas específicas.

...**orientado a la supervivencia** por medio de la adaptación de las estructuras y procesos al entorno y del aprendizaje rápido que permita sobrevivir y progresar con éxito.

En la aplicación del concepto, el entorno merece una aclaración: cada sistema tiene su propio entorno específico y relevante para el desempeño de sus resultados. No hablamos del entorno en términos generales. Cuando una organización modifica, por ejemplo, sus productos, las tareas o su distribución, se alteran, simultáneamente, las condiciones ambientales relevantes para esa organización en el mercado de trabajo o en él, las relaciones con sus clientes. El entorno relevante reside fuera del control del sistema organizacional pero tiene alguna influencia sobre él. El carácter abierto del sistema frente al entorno - al que pertenecen los recursos, los mercados y las reglas superiores - hace que éste influya sobre los procesos que se desarrollan dentro del sistema. El carácter sistémico se manifiesta precisamente en el hecho de que la capacidad de adaptarse al entorno representa un factor clave para la supervivencia. Esto es válido tanto para una pequeña organización local como para las Alianzas y Redes de empresas transnacionales.

Hay algunos principios básicos que **rigen los sistemas** socio-técnicos, para citar los más importantes:

- **Entropía:** Se debe señalar que todo sistema sufre lo que se conoce como **entropía**, que constituye una pérdida constante de la energía interna que lo aglutina. Eso se debe a la tendencia bio-física de lograr el estado de concentración de energía más bajo posible. Frente al **entorno**, el afán constante de **simplificar el orden interno**, entraña una **paradoja sistémica** que acompaña cualquier desarrollo o cambio:
 - **Interiormente**, un sistema debe tener una estructura simple y visible: reglas claras, válidas en todo momento, y una división rígida del trabajo, o bien jerarquías horizontales con equipos pequeños y flexibles.
 - **Exteriormente**, un sistema debe ser complejo para estar en armonía con la complejidad del entorno que le rodea.
- **Evolución:** Otro principio fundamental se deriva de la teoría de la evolución y es el principio relativo a que **la variedad de sus elementos** forma la base para la supervivencia del sistema. Ello implica que todo sistema requiere ser flexible y versátil para poder sobrevivir en un entorno cambiante. Aunque sólo ante un nuevo entorno es-

pecífico se puede evaluar si el sistema resulta adecuado o no, ya que no se pueden predecir todos los entornos y prepararse para hacer frente a todos ellos. Entre más amplia sea la dispersión de las características de un sistema, mayor probabilidad tendrá de adecuación a nuevas circunstancias. Este principio de la **variedad** de los elementos se reproduce en todos sistemas biológicos, por ejemplo, en el caso de las moscas, se han desarrollado mutantes sin alas, que no sobreviven aquí. Sin embargo, en unas pocas islas del Pacífico, las moscas sin alas son las adecuadas, faltando completamente las moscas aladas. Solamente en relación con un entorno específico se demuestra lo que es adecuado o no. Los cambios genéticos en la evolución no están dirigidos hacia una adecuación, es más bien una posibilidad frente a un entorno cambiante. Para preparar la supervivencia en diferentes entornos, es necesario que una especie desarrolle constantemente mutantes marginados, como la mosca sin alas. Si de pronto el entorno se modifica, algunos ejemplares lograrán sobrevivir. La amplia dispersión de las características permite la adecuación. Para mantener la vida, la evolución biológica responde con variaciones sin dirección a la coincidencia de las modificaciones del entorno.

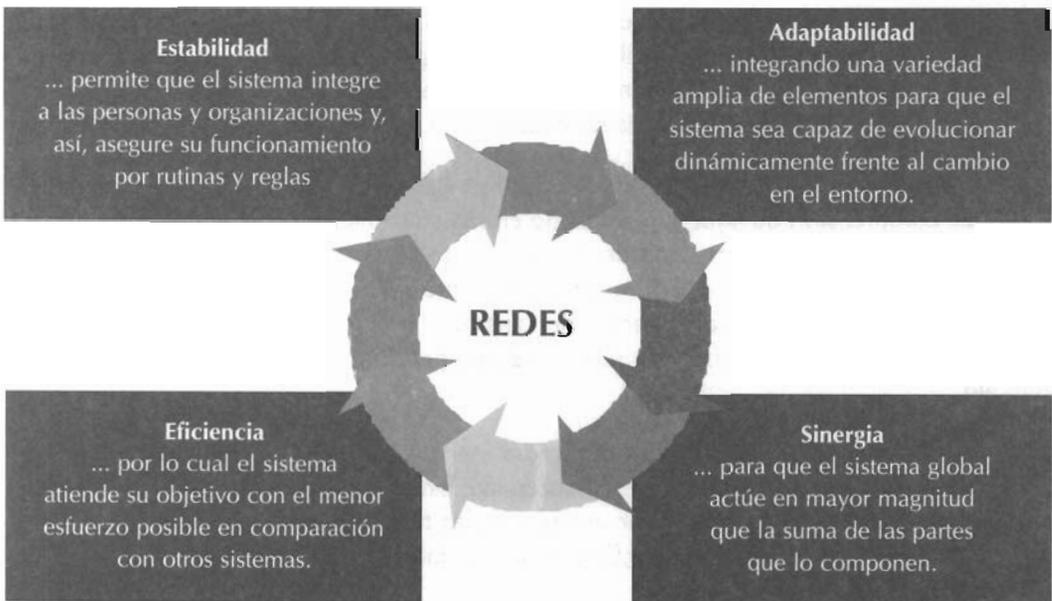
- ❑ **Auto-organización** (Autopoiesis): Es en su origen una categoría para definir en la biología el funcionamiento de la capacidad de sistemas vivos, por ejemplo de células, de auto-reproducirse. Observamos que también las organizaciones tienden a **reproducir y generar las pautas** que ya existen y que las pautas existentes se implantan en las operaciones mismas de la organización. Una tal pauta es, por ejemplo, la burocracia que se reproduce hasta llegar a la ventanilla donde el ciudadano se ve confrontando con un formato que nadie sabe llenar y de lo cual nadie conoce su función. En el núcleo de este formato todos los elementos del sistema están presentes. Sin embargo, la misma auto-organización conserva la capacidad de adaptarse a nuevos desafíos y generar innovación.
- ❑ **Contingencia**: El término se refiere a las **alternativas operacionales y opciones** que un sistema tiene a disposición adentro del sistema en una situación determinada. Indica el grado de libertad existente en su autogestión y hasta dónde puede operar de tal o de otra forma. Todo sistema socio-técnica experimenta, por tanto, la contingencia o las opciones de otros sistemas como problema de adaptación y aprendizaje. La contingencia propia, sin embargo, señala el grado de libertad y el margen de acción que mantiene.
- ❑ **Complejidad**: Un sistema se vuelve complejo por su adaptación al **entorno** que representa el nivel más alto de complejidad. Para su coordinación interna el sistema trata de **reducir la complejidad** con normas, reglas y rutinas. El grado de encadenamiento, las secuencias de operación y el número de relaciones involucradas indican la complejidad que surge de la división laboral, las opciones y la toma de decisión. Por tanto, cuanto más complejo sea un sistema, más tajantes serán las selecciones y más inciertas serán los efectos de las posibles combinaciones de la toma de decisión.

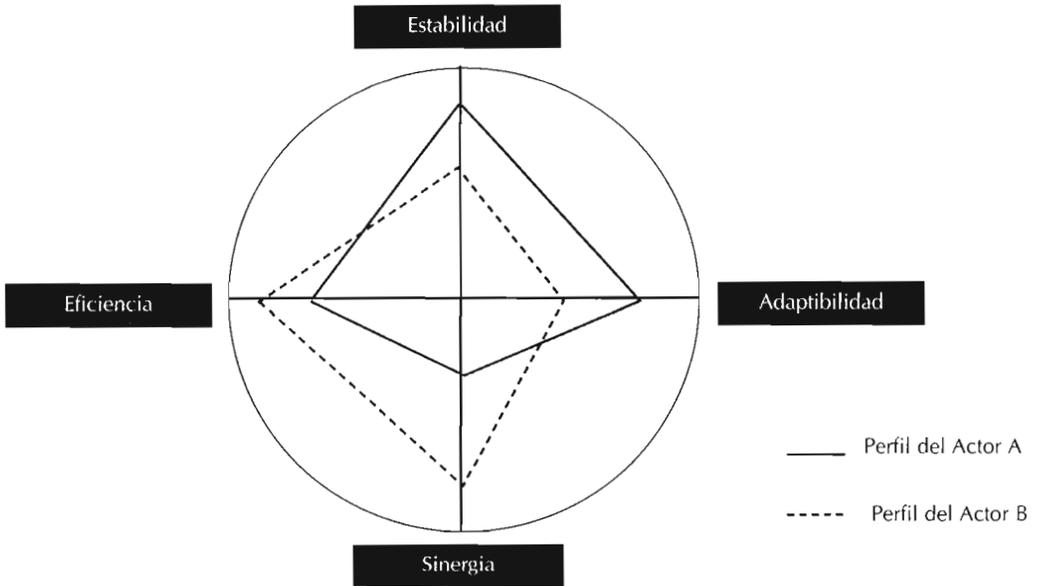
3.2 Cuatro funciones clave de un sistema

El **análisis de sistemas** consiste en **descomponer los sistemas** en los elementos que los constituyen y estudiar las **relaciones** entre dichos **elementos**. Simplificando, se podría decir, por ejemplo, que el sistema de gobierno consta de dos elementos: el subsistema político, por un lado, y el subsistema administrativo, por otro. En un primer paso, no se estudian los dos subsistemas en sí mismos, sino tan sólo las relaciones entre los subsistemas. En un segundo paso, se pueden abrir a consideración estos subsistemas y descomponerlos a su vez en sus elementos. El subsistema administrativo consta del gobierno y de la administración, etcétera. Las organizaciones son subsistemas de sistemas más amplios: de redes.

En cualquier sistema socio-técnico, sea un micro-sistema de un grupo o un macro-sistema de una empresa global o una red, ¿cuáles son las funciones básicas del sistema que conllevan a su conformación y lo hacen mantener la configuración temporalmente?

El análisis sistémico puede partir de estas cuatro funciones, y podemos preguntarnos ¿con qué y en qué grado los actores contribuyen a mantener estas funciones?





Las organizaciones, ya sean administraciones públicas como la alcaldía de un municipio, la dirección de una Secretaría, una empresa privada, y las que conforman una Red, son **sistemas dinámicos abiertos** que cumplen una función y justifican con ella su razón de ser, toman recursos del medio ambiente y aportan productos al exterior. Se habla de un sistema complejo porque las relaciones entre los elementos y con el entorno son dinámicas. En muchas ocasiones un **análisis sistémico** es un giro hacia un **cambio** a fondo en la configuración de un sistema.

La comprensión de ¿qué está pasando en nuestra Alianza y cómo funciona nuestra Red? arranca con la reconstrucción de un modelo que - visualizado - parece una foto instantánea de la situación actual. Por más necesario que sea este primer paso, por su simplicidad convincente y por la participación del personal involucrado, esta modalidad tiene la desventaja de que apenas refleja las relaciones siempre dinámicas entre los elementos del modelo.

A diferencia de, y como complemento a ese procedimiento, hicimos excelentes experiencias con la aplicación del concepto sistémico. Un sistema, por ejemplo la familia, con sus miembros como elementos, suele emerger de las **relaciones entre sus elementos** - sean más o menos intensas o débiles, conflictivas o armónicas.

La acción de desarrollar, organizar o de cambiar una red también podemos entenderla como una **intervención en un sistema dinámico**. Se trata básicamente de configurar las relaciones o interfaces entre los actores involucrados con el fin de encauzarla hacia un propósito en común. Para ello se establecen tareas, funciones y normas entre los actores,

se trazan sus límites, se coordinan y se reparten: así, reduciendo la complejidad de la realidad, se marcan las fronteras con el exterior. Con un orden simple la red se circunscribe del complejo mundo que la rodea. El orden (en el lenguaje sistémico llamado: redundancia) denota racionalidad y restringe la complejidad de la organización respecto al medio ambiente. En otras palabras: la organización interna de una red intenta **limitar su propia complejidad** - en favor de procurar seguridad y rutina - mediante la introducción de un orden racional, por ejemplo a través de reglas para la toma de decisiones, formalizando el flujo de comunicación y asignando tareas de coordinación.

Podemos visualizar el concepto de sistemas - comparándolo con una muñeca rusa (Matriuskca formada por un conjunto de muñecas de distinto tamaño introducidas unas dentro de otras) desde fuera hacia adentro - para comprenderlo mejor. Ello equivale a considerar los siguientes elementos empotrados o comprendidos unos dentro de otros:

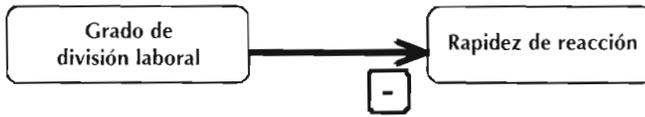
- La relación entre varias organizaciones en su entorno relevante.
- Una organización global y el entorno **relevante** (por ejemplo: demanda de los clientes, mercados de proveedores, marco legal).
- La relación entre los sub-sistemas dentro de la organización (por ejemplo: centros de servicios, departamento de apoyo **técnico**, dirección) y la organización global.
- La relación entre áreas de los subsistemas en la organización y los subsistemas.
- La **relación** entre elementos de las **áreas** y las **áreas** de los subsistemas, etc.

El enfoque y el grado de precisión en la exploración sistémica dependen de la pregunta que nos hagamos. Por ejemplo, si queremos analizar la dinámica del sistema en el intercambio de servicios, sería útil empezar con la relación entre el prestador y el cliente que está involucrado en la prestación.

Al interior de un sistema, las **tareas** son casi los programas que conducen: en base de la **división laboral** y luego de la **distribución del poder**, los subsistemas actúan y toman decisiones sobre el uso de los recursos, del conocimiento y de la tecnología.

3.3 La calidad de las relaciones

Con estos antecedentes podemos pasar a la **reconstrucción sistémica** de un modelo y escoger los dos primeros elementos para después describir la relación entre ellos. Los sistemas suelen emerger en base a las relaciones entre al menos dos elementos. En la teoría no importa con qué elementos empecemos porque, en fin, todos elementos están interrelacionados. Pero en la práctica sólo deberíamos concentrarnos en algunos elementos que nos parezcan importantes, por ejemplo en la división de tareas y en la rapidez de reacción para prestar un servicio. Es también importante que definamos los elementos como variables: existe mayor o menor división de tareas, alta o baja calidad, motivación débil o fuerte, etc.



En el primer ejemplo, la relación entre los dos elementos escogidos, representada por la flecha, significa un **refuerzo negativo**: a mayor división de tareas hay, menor rapidez de reacción mostramos en la entrega del servicio, debido, por supuesto, a trámites lentos y contrataciones complicadas con altos costos de transacción.



Aquí aparecen dos relaciones más: lo más rápido el servicio, lo menos costos de transacción. Mientras en la relación entre la rapidez y la satisfacción existe una relación que puede **oscilar con valores límites**: demasiado rápido puede dañar la calidad, por ejemplo.

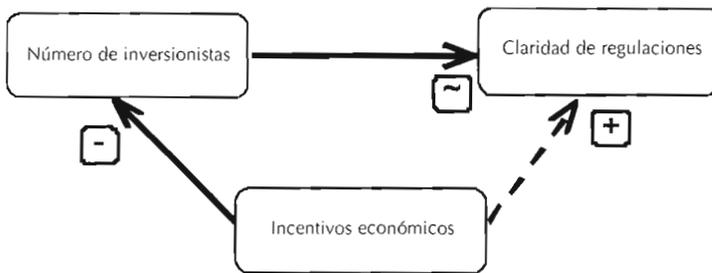


Cuando añadimos el elemento de la capacitación en grupos de tarea podemos reducir los efectos negativos de la división laboral – hasta cierto grado y solo a **mediano plazo** porque la capacitación no muestra efectos inmediatos.

El segundo ejemplo nos enseña que una relación puede **oscilar con valores límites**: caso del **número de inversionistas** interesados en crear infraestructura para el manejo de residuos y el **número y efectividad de regulaciones** que den **certeza jurídica** a los inversionis-

tas., porque unos inversionistas emigrarán a otro país, entidad o municipio cuando no encuentren suficiente certeza jurídica y regresarán de pronto cuando se haya establecido y aplicado un marco regulatorio apropiado. Así, se produce una relación dinámica, pero casi estable.

Cuando añadimos un tercer elemento – por ejemplo, incentivos económicos- el sistema cambia otra vez por las relaciones, ahora diferenciadas por sus efectos a **corto y a mediano plazo**. Los incentivos crearán un ambiente favorable para el crecimiento de la infraestructura de manejo de residuos.



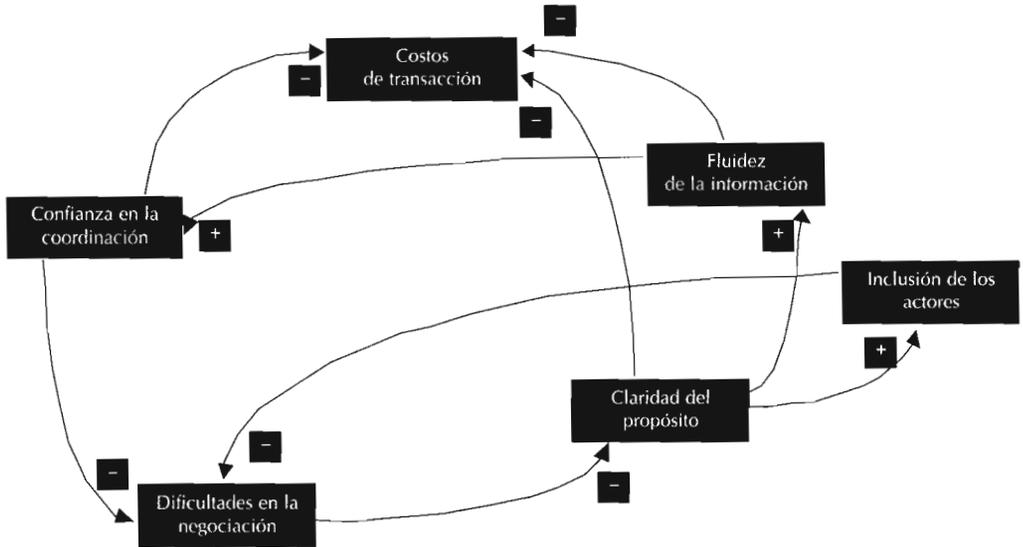
Resumiendo, las **relaciones** entre los elementos de un sistema pueden suponer al menos tres diferentes calidades:

- un refuerzo llamado **positivo**:... cuanto más A, más B.
- un refuerzo **negativo**:... cuanto más A, menos B.
- una **dinámica** exponencial o con valores límites que tienen un vuelco como una onda.

También es posible diferenciar las relaciones (flechas) por sus efectos a corto y a mediano plazo:

- a corto plazo
- a mediano plazo

Ahora, podemos visualizar los elementos que influyen en un sistema y de esta manera desarrollar una red. Las preguntas son: ¿Cuáles son los diez o doce elementos más importantes? - ¿Cómo se puede visualizar nuestra red dinámicamente? Aquí presentamos un sistema sencillo de seis **atributos variables** de una red:



3.4 El análisis sistémico de las relaciones

Las siguientes herramientas del análisis sistémico han probado su utilidad en la práctica del desarrollo organizacional y de la construcción de redes de cooperación. A veces fue necesario adaptar el instrumento a la realidad específica que encontramos, pero los rasgos en sí permanecieron iguales. Cada herramienta tiene un enfoque implícito, es decir es seleccionada y pone de relieve un aspecto específico. En la mayoría de los casos, sólo la **combinación de las herramientas** nos ha aportado el conocimiento necesario para después decidir sobre una intervención hacia un cambio.

Al interior de un sistema, las **tareas** son casi los programas que conducen: en base de la **división laboral** y luego de la **distribución del poder**, los subsistemas actúan y toman decisiones sobre el uso de los recursos, del conocimiento y de la tecnología.

En base al **panorama organizacional** los actores de un sector, de una cadena, de una aglomeración, que podrían conformar un arreglo organizacional nos ofrecen la primera oportunidad de construir el **sistema de las relaciones**. Y más tarde, una vez conformada la red, podemos aplicar el mismo procedimiento para observar su crecimiento y desarrollo. La **construcción** de tal sistema sigue unos pasos que vamos a ilustrar en base a un ejemplo sencillo.

La reconstrucción de tal sistema sigue unos **pasos** que vamos a ilustrar en base a un ejemplo sencillo.

Primer paso: Definir los elementos variables

En el caso práctico suele ser útil definir como elementos los mismos actores de un proyecto o de una red. La variabilidad de los actores la logramos establecer, si recordamos las cuatro funciones clave: estabilidad, adaptabilidad, eficiencia, sinergia. Nos preguntamos: ¿Qué características requerimos – como denominador mínimo común - para lograr nuestro objetivo? Ejemplos típicos de tales **elementos o atributos variables** podrían ser:

- El grado de cumplimiento de lo acordado.
- La calidad profesional del aporte.
- Las ventajas que obtienen los actores de la cooperación.
- La disponibilidad de los medios de comunicación para cooperar.
- La disponibilidad de compartir conocimiento.
- La rapidez en la aplicación de nuevos métodos de trabajo.
- La disponibilidad de compartir conocimiento.
- La rapidez en la aplicación de nuevos métodos de trabajo.
- La confianza en los demás actores.

Segundo paso: Representación de las relaciones en una matriz

Siempre planteamos la pregunta de la misma forma: Si tomamos en cuenta las variables, ¿existe una influencia directa del actor A en el actor B, C, D, E, F? - ¿Existe una influencia directa del actor B en el actor A, C, D, E, F? etc.

Proyecto de Cambio:		Atributos variables de los actores:						Total Activo (TA)	Producto P $P = TA \cdot SP$ (grado de interrelación)
INFLUENCIA 		A	B	C	D	E	F		
A			0.5	2	1	2	0.5	6.0	18.0
B		0.5		2	2	0	0.5	5.0	25.0
C		0.5	1		0	1	0	2.5	22.5
D		1	0.5	2		0	0	3.5	14.0
E		1	2	2	0		0.5	5.5	16.5
F		0	1	1	1	0		3.0	4.5
Suma pasiva (SP)		3.0	5.0	9.0	4.0	3.0	1.5		
Cociente C $C = TA : SP$ (grado de actividad)		2.0	1.0	0.3	0.9	1.8	2.0		

Si la respuesta es "no", registramos 0 en el campo correspondiente. 0 = ninguna influencia. Si la respuesta es "sí" nos preguntamos ¿Es esta influencia intensa, media o débil? 0.5 = influencia escasa y débil; 1 = influencia media; 2 = influencia intensa y muy marcada. Registramos 2, 1 o 0.5 en el campo correspondiente de la matriz.

Tercer Paso: Interpretación en base de índices clave

El cociente C nos indica el grado de actividad y efectividad del actor en el sistema:



Valor más alto de C / activo: Actores o elementos con muchos vínculos y fuerte actividad que ejercen una fuerte influencia sobre los demás actores, pero que casi no se ven afectados por éstos. Tales actores son aptos para intervenciones de dirección. - Ejemplo en nuestra matriz: **Actores A y F**. Demuestran efectos de apalancamiento; necesitan también impulsos desde fuera del sistema.



Valor más bajo de C / pasivo: Actores o elementos con poca actividad propia que ejercen una influencia escasa sobre los demás actores del sistema. Absorben mucha energía y son poco aptos para intervenciones directas. - Ejemplo en nuestra matriz: **Actores C y D**. Tales actores suelen esperar y observar.

El producto P nos indica el grado de entrelazamiento en la red de los actores:

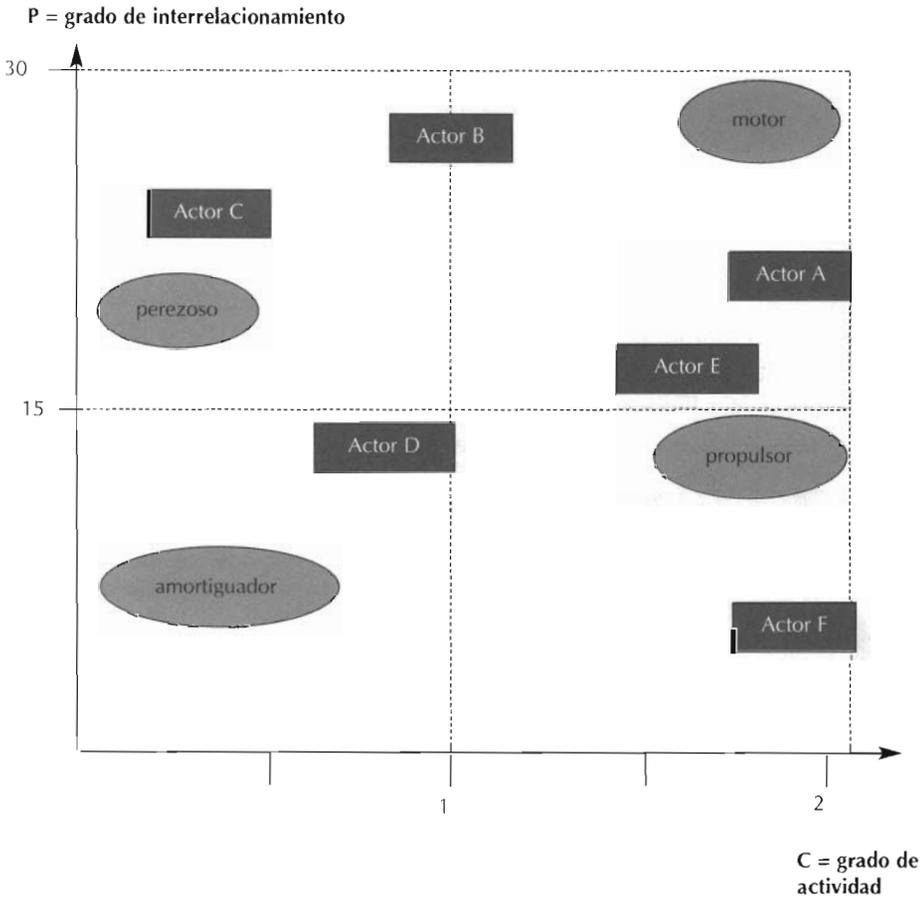


Valor más alto de P / crítico: Actores o elementos con muchos vínculos y poca actividad propia que ejercen una gran influencia sobre los demás actores y que, a su vez, se ven muy afectados por éstos, y así producen efectos inesperados y desencadenadores en el sistema. Tales actores o elementos son aptos para intervenciones de dirección, pero generan reacciones en cadena. - Ejemplo en nuestro caso: **Actor B**. Sirven de indicador para medir los cambios del sistema global.



Valor más bajo de P / inerte: Actores o elementos que ejercen escasa influencia sobre los demás actores y no se ven afectados en gran medida por ellos; un actor que espera y observa. - Ejemplo en nuestra matriz: **Actor D**. Estos actores no invierten muchos esfuerzos en la red y necesitan incentivos para relacionarse y mantenerse en la red.

Para facilitar la interpretación del resultado de un análisis sistémico podemos utilizar una matriz con el eje X para el **cociente C** (grado de actividad) y el eje Y para el **producto P** (grado de entrelazamiento en la red). La ubicación relativa a los demás elementos nos presta información sobre la efectividad de una supuesta intervención de asesoría.



Para profundizar el análisis, en base a dos variables definidas que nos parecen importantes para desarrollar la red, podemos llegar a otras formas de visualización, por ejemplo:

Variables: Orientación al mercado Articulación política	Bajo	Medio	Alto
Alto	Actor A		Actor C
Medio		Actor F	Actor E
Bajo	Actor B	Actor D	

En otro caso, el análisis sistémico se puede concentrar en unos **factores críticos** o de éxito para el futuro desarrollo de la red y podemos utilizarlos para visualizar el sistema. Con frecuencia, ya la definición y selección de estos atributos variables fomenta la discusión sobre el estado actual de la red. En el ejemplo siguiente nos limitamos a cuatro variables:

VC - Visión compartida: El grado en que los actores de la red actúan a base de la visión común.

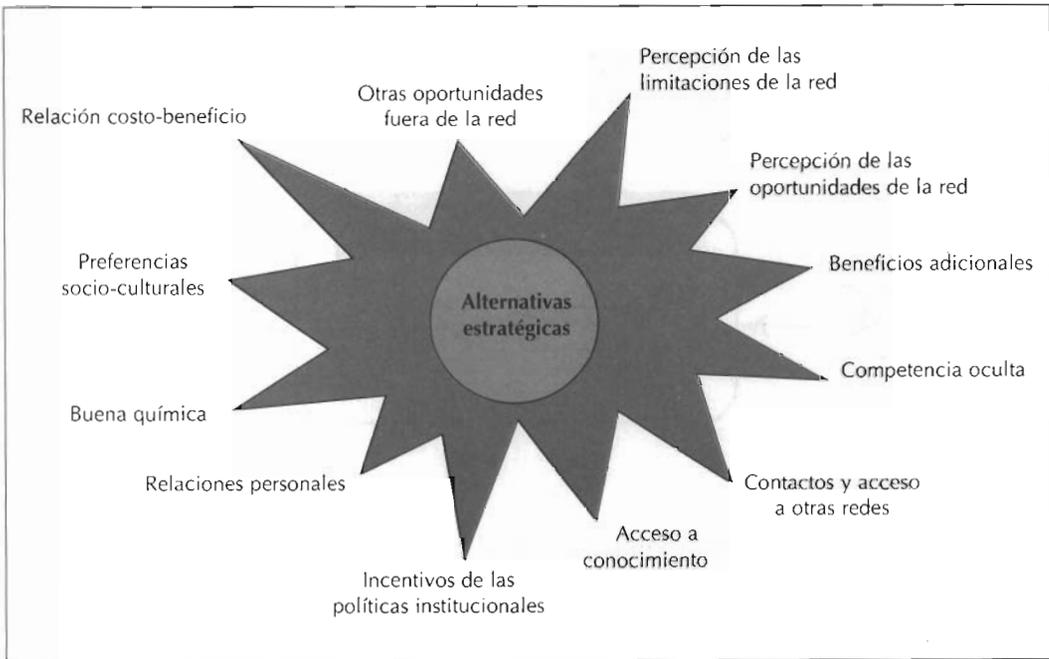
CA - Cumplimiento de acuerdos: El grado en que los actores se atienen a los acuerdos establecidos.

CM - Confianza mutua: El grado en que los actores informan activamente sobre sus expectativas e intenciones.

MC - Manejo de conflictos: El grado en que los actores señala a tiempo dificultades y manejan los conflictos de manera constructiva, abierta, rápida y directa.

Red:					Factores de éxito variables: VC, CA, CM, MC.	
INFLUENCIA 	VC	CA	CM	MC	Total Activo (TA)	Producto P P= TA . SP (grado de interrelación)
VC		2	1	0.5	3.5	5.25
CA	1		2	2	5.0	17.5
CM	0.5	1		2	3.5	14.0
MC	0	0.5	1		2.5	11.25
Suma pasiva (SP)	1.5	3.5	4.0	4.5		
Cociente C C = TA: SP (grado de actividad)	3.0	1.4	0.9	0.5		

Los diferentes actores de un sistema o una red tienen diferentes ideas de las variables: el número de actores, el protagonismo de grupos de actores, la frecuencia de conflictos, el grado de formalidad, etc. La aplicación del concepto sistémico no debe ocultar que cada actor de un sistema tiene su propia perspectiva e interpretación de qué atributos y relaciones le parece relevantes. En otras palabras: cada actor está con su **teoría local** sobre la situación actual del sistema, sobre las potencialidades y opciones de desarrollo. Por lo tanto, el análisis no nos lleva a una verdad científica, sino debe **facilitar la comunicación y la negociación** entre los diferentes actores desde sus diferentes perspectivas, desde el centro, desde arriba, abajo y afuera.



Se dice que el interés tiene pies. El análisis sistémico sirve también para fomentar la **articulación de los intereses** de los actores de una red y además para monitorear el sistema en base de un conjunto de variables definidos por los mismos actores. La comparación de diferentes matrices de relaciones facilitará la selección de **alternativas estratégicas**.

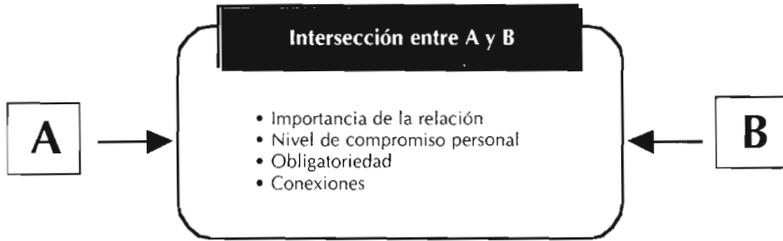
4. Lupa: el análisis cualitativo del eslabonamiento

4.1 Enchufes: las líneas de intersección

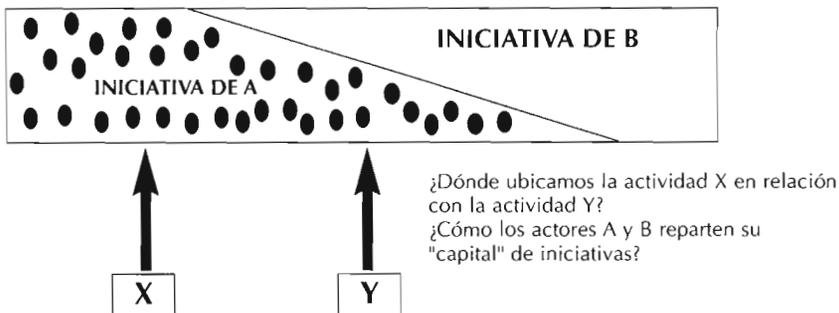
Otro instrumento que nos ha ayudado en muchos casos para comprender la dinámica entre dos actores se enfoca en los puntos de contacto. En el curso de la cooperación suelen ponerse de manifiesto conflictos, cuyas razones profundas permanecen ocultas porque cada uno de los actores interpreta la relación a su manera. Éstas pueden ser el temor a perder poder y/o imagen, rivalidades, desconfianza, descalificación de la competencia profesional de otros y de los métodos de trabajo que utilizan.

La clarificación de roles puede contribuir a resolver estos conflictos si conseguimos desviar el interés hacia dos cuestiones prácticas: ¿Dónde están las líneas de intersección importantes? - ¿Qué podemos hacer para que éstas funcionen como enchufes?

- (1) Nos concentramos en **una relación** que consideramos importante clarificar.
- (2) Cada una de las organizaciones (A y B) formula individualmente comentarios sobre los siguientes cuatro aspectos de la intersección:



- Criterios que definen la **importancia relativa de la relación**: número y frecuencia de los intercambios de información, de bienes y servicios en relación con otras cooperaciones.
 - Criterios para medir el grado de **compromiso personal**: número de colaboradores que están en contacto directo/indirecto con el otro actor.
 - Criterios para medir la calidad del **carácter obligatorio** de la relación: acuerdos verbales y escritos, contratos, compensaciones, condiciones de dimisión, sanciones.
 - Estructuración comunicativa de la **conexión** con el otro actor; disponibilidad de interlocutores y facilidad para contactar con ellos, periodicidad del intercambio de informaciones, empleo de medios técnicos para el intercambio de información.
- (3) Al **comparar** las diversas experiencias y percepciones, se desarrolla un proceso de clarificación que conduce al mejoramiento de la relación.
 - (4) En relaciones horizontales la percepción de la pro-actividad en términos de las iniciativas merece mayor atención.



A este respecto, y con relación a los desequilibrios que se producen en una red, con- vendría preguntarse:

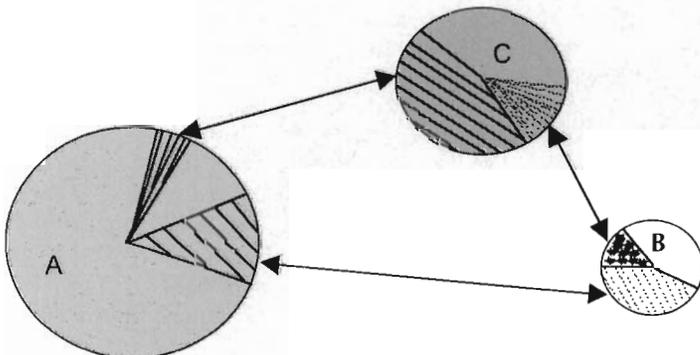
- ¿Qué nos mueve a adherirnos a la red?
- ¿Qué imagen queremos que los miembros de la red tengan de nosotros?
- ¿Qué idea tenemos de los demás y del valor de sus contribuciones a la red?
- ¿Hasta qué grado estamos dispuestos a adecuarnos a las necesidades de la Red?
- ¿Podemos hacer de lado nuestros intereses personales cuando así convenga a los in- tereses de la Red?

4.2 Dependencia e importancia relativa de los actores

Las relaciones de cooperación tienen un contenido, en la medida en que se intercambian informaciones, bienes y servicios. Estas relaciones de intercambio se regulan median- te **reglas**, las cuales, al inicio, tienen un **carácter informal** y están fuertemente determina- das por los **contactos personales**. Cuando se intercambian aportes, a medida que crecen tanto el interés en la relación, como los riesgos ligados a ella, se percibe con mayor inten- sidad la necesidad de afianzar la relación dentro de un **marco contractual**.

Dado el carácter turbulento y dinámico de las relaciones de cooperación, debería- mos tratar de describirlas con ayuda de **magnitudes cuantitativas sencillas**. Este procedi- miento ayuda a los partícipes de la cooperación a comprender los **desequilibrios** y a clarifi- car los roles. Si nos limitamos a observar una relación entre las organizaciones A y B, po- demos formularnos dos preguntas clave:

- ¿Qué **importancia relativa** tiene la cooperación para las organizaciones A y B?
- ¿Qué **otras relaciones** unen a las dos organizaciones?
- **Volumen financiero**: comparamos la cifra de negocios (o el presupuesto) anual de las tres organizaciones y representamos el resultado en forma de círculos. El tamaño de los círculos expresa la relación. A continuación, representamos un segmento para se- ñalar el porcentaje de la cooperación entre A, B y C que contribuye a la cifra de ne- gocios anual. Esto puede representarse de la siguiente forma:



El **tamaño del segmento**, en proporción al **volumen** total, significa que para la organización A, la cooperación tiene una **importancia económica y personal** relativa al 10%, aproximadamente, mientras que para la organización B esta cifra es superior al 40%. La relación entre A y C, B y C tienen otras características. En las proporciones se refleja la **dependencia relativa** entre las organizaciones A, B y C con respecto a la cooperación.

- **Compromiso personal:** de forma análoga podemos comparar la relación que existe entre el tiempo / personal total de trabajo al año y el tiempo / personal invertido / asignado en la cooperación entre las dos organizaciones.
- **Membresía:** otra relación que también puede ser interesante es la que existe entre los miembros comunes a las tres organizaciones y la pertenencia de miembros en dos de las tres, etc

El concepto del **capital social** y del **paisaje organizacional** dirigen la atención hacia la gran diversidad de actores que existen, por ejemplo a nivel local, el gobierno local, la administración municipal y las empresas municipales, el juzgado de paz, la policía, congregaciones religiosas y ceremoniales, grupos de vecinos, organizaciones que gestionan instalaciones para el uso común, cooperativas de ahorro y de crédito, cooperativas de compra y venta de productos, asociaciones de padres de familia, de madres y de jóvenes, gremios laborales, asociaciones de usuarios de praderas, recursos forestales, hídricos y energéticos, empresas productoras, agrupaciones locales de partidos políticos regionales o nacionales, sindicatos, colegios profesionales. Frente a esta diversidad se plantea la pregunta de la importancia relativa de un actor: ¿Quién de los actores tiene más o menos influencia y poder?

Ejemplo – Dependencia e importancia relativa en la administración pública

Supongamos para ilustrar una situación de esta índole, que las autoridades ambientales del Estado central, responsables de la regulación y control de los residuos peligrosos, establecen los convenios previstos en la legislación ambiental con sus homólogas de una entidad regional y de un municipio de dicha entidad, a fin de que las autoridades locales se ocupen del control de los residuos de baja peligrosidad.

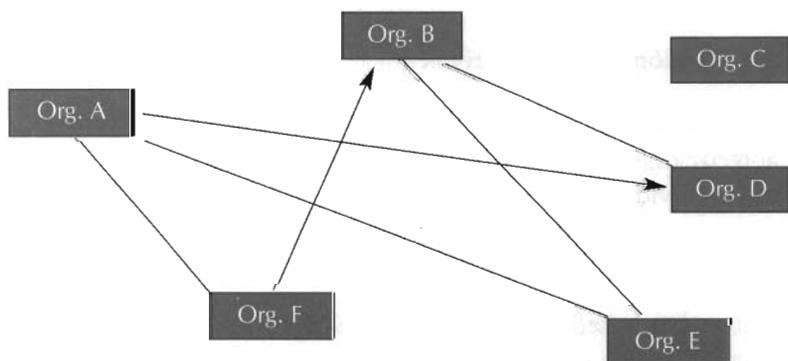
En este caso, la autoridad central cuenta con más recursos humanos, materiales y financieros para el desarrollo de sus actividades relacionadas con la gestión de los residuos peligrosos, porque las autoridades fiscales y los legisladores del gobierno central, autorizan que les sea asignado presupuesto fiscal para desarrollarlas puesto que legalmente les ha sido conferida la atribución correspondiente. Por su parte, las autoridades ambientales locales, sólo disponen del escaso personal y recursos materiales y financieros destinado a la regulación y control de los residuos sólidos urbanos e industriales no considerados como peligrosos, por lo cual tendrán que descansar en ellos para iniciar su participación en el control de los residuos de baja peligrosidad, en tanto sus autoridades fiscales y legislaturas locales aprueban una ampliación de presupuesto con este fin, las autoridades a nivel central les ceden recursos u obtienen apoyo externo (por ejemplo de la cooperación técnica y financiera internacional, de las labores de trabajo social que realizan estudiantes, mediante estudiantes de grado o postgrado, así como de profesores o investigadores en año sabático, que se interesen en desarrollar proyectos relacionados con la gestión de los residuos de baja peligrosidad).

¿Cómo pueden darse estos nuevos arreglos para que sean efectivos? ¿qué reglas se pueden establecer para ello? ¿Es necesario empezar gradualmente con proyectos piloto centrados en una o dos corrientes de residuos de baja peligrosidad? ¿Qué tipo de cooperación se espera de cada uno de los entes cooperantes susceptibles de intervenir en este tipo de arreglos institucionales? ¿Cómo definir en el tiempo los aportes en recursos humanos, materiales y financieros de cada una de las partes? ¿Qué reconocimientos se pueden establecer para incentivar a las Partes a cooperar en estos arreglos?

El tamaño, la finalidad, los objetivos, los recursos y la capacidad de las organizaciones varían considerablemente. Pero en muchos casos no es tan importante lo que pueda aportar cada una individualmente sino lo que pueden realizar todas ellas en conjunto dentro de una **red de cooperación**. Esta pregunta se plantea, por ejemplo, cuando el gobierno central delega nuevas competencias a los municipios, confiriéndoles los medios y la autoridad necesarios para llevarlas a cabo. La administración municipal desempeña un papel clave en estos procesos de descentralización, por cuanto debe reunir y coordinar la acción de los diferentes actores locales.

Primer paso: La red

En principio no importa en qué punto de la red **entremos a abordar** la reconstrucción de la red. La forma más sencilla es empezar con **unas relaciones existentes** y evidentes. Para que el registro de las **relaciones entre los actores** de una red local sea más fiable es conveniente partir de varios actores a la vez. La red de relaciones puede representarse gráficamente como lo indica la figura siguiente:



La flecha indica que la relación va ligada a una dependencia de la organización correspondiente. Al determinar el valor N (= número total de relaciones), una flecha cuenta por 3 para la **organización en posición directiva**, cuenta por 1 para la **organización dependiente**.

Segundo paso: La matriz

Para conseguir una representación aún más clara, las relaciones constatadas pueden recogerse en una matriz. Se anota el valor de N en la casilla correspondiente.

Relación de con	A	B	C	D	E	F
A		0	0	1	1	1
B	0		0	1	1	3
C	0	0		0	0	1
D	3	1	0		0	1
E	1	1	0	0		0
F	1	1	1	1	0	
Valor V	5	3	1	3	2	6

El valor V es un simple indicador numérico de la importancia relativa de un actor en una red de relaciones. En el ejemplo salta a la vista que la organización F tiene un peso comparativamente mayor que la C.

4.3 El perfil cualitativo de una relación de cooperación

La herramienta expuesta a continuación resulta de utilidad para el análisis **cualitativo** de una o varias relaciones de cooperación. El análisis se elabora y comenta por ambas partes **de manera separada**. Después de una presentación, los perfiles y comentarios son explorados sobre congruencias y divergencias llamativas. Las conclusiones sobre la comparación de las percepciones permiten detectar medidas prácticas para mejorar e intensificar la relación. El instrumento sirve también para hacer una evaluación relativa (“bench marking”) de las relaciones y de las actividades o componentes de una red de cooperación.

Primer paso: Separación de perspectivas

Se invita a los dos socios de la cooperación a clarificar su relación a la luz de sus experiencias y apreciaciones. El segundo y tercer paso se llevan a cabo **de forma separada**, es decir, trabajando individualmente con un grupo de trabajo de cada organización.

Segundo paso: Criterios

Los siguientes **diez criterios** se presentan mediante ejemplos expresados **positivamente**. Entonces, si el criterio concuerda plenamente con su experiencia, usted pone una cruz en el cuadrado (++), en el caso contrario la cruz aparece en el cuadrado (–) o (–), etc. - Después de la evaluación, seleccione de los diez criterios los tres más importantes y ponga en la columna P una cruz.

Perfil aplicado a la red:	Ponderación				
	--	-	+	++	P
1 Visión común: Los actores comparten valores y una visión común y actúan a base de esta visión.					
2 Eficacia operacional: Los actores adaptan sus exigencias operativas y metodológicas a las capacidades reales de los demás.					
3 Objetivos: Los actores definen los objetivos conjuntamente y los revisan periódicamente.					
4 Cumplimiento: Los actores se atienen a los acuerdos y contratos establecidos y cumplen a tiempo.					
5 Comunicación: Los actores ofrecen información, asignan los interlocutores y contestan rápidamente					
6 Relaciones: Los actores facilitan los contactos y fortalecen las relaciones y la cooperación entre los actores de la red.					
7 Gestión: Los actores actúan bajo principios transparentes y facilitan la clarificación de los roles y de las responsabilidades.					
8 Confianza: Los actores informan activamente y de manera abierta sobre sus intenciones y expectativas.					
9 Conflictos: Los actores señalan a tiempo dificultades y manejan los conflictos de manera constructiva, abierta, rápida y directa.					
10 Evaluación: Los actores apoyan a las evaluaciones, aceptan críticas, están dispuestos de aprender y cambiar su modo de operar.					

Tercer paso: Valoración

Los dos grupos siguen trabajando con la lista de criterios que ellos mismos han rectificado y ponderado. **Valoran** sus relaciones con otras organizaciones y **complementan** el perfil de relaciones con ejemplos y comentarios.

Cuarto paso: Discusión y evaluación

Cada grupo de trabajo **presenta al otro los siete criterios**, la ponderación de su importancia y el perfil de relaciones, **aportando ejemplos que ilustren su valoración**. Ésta puede expresarse, además, en forma numérica, **resumiéndola en una nota global que oscile entre los valores 1 y 4**.

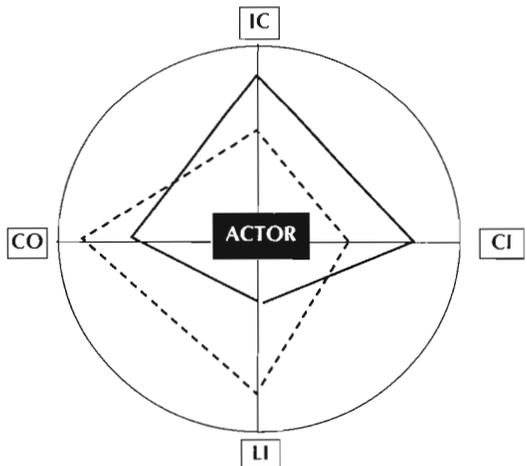
Aprendemos que **el ambiente en el cual se desarrolla la discusión durante la evaluación depende en gran medida del énfasis con que se subrayen los puntos en común y las afinidades**. Por regla general, la clarificación de cuestiones de comprensión conduce directamente a la comparación de las distintas interpretaciones de la relación, resultantes de la perspectiva desde la que se observen. Las diferencias pronunciadas son síntomas de conflictos latentes. No obstante, **no es necesario compensar estos desequilibrios en cualquier circunstancia, ya que las relaciones complementarias asimétricas también pueden ser fun-**

cionales. Las partes participantes confeccionan un plan de acción en el que definen las medidas que adoptarán para mejorar la cooperación.

4.4 Ventajas comparativas y cálculos de beneficio

Cualquier organización trata de mejorar su propia capacidad y su desempeño a través de la cooperación con otros actores, lo que constituye un estímulo, un incentivo fuerte de participar en redes. El análisis tanto de las cualidades complementarias y como comparativas de un conjunto de actores podemos elaborarlo en una reunión o un taller de **auto-evaluación**. Esto lleva a la pregunta sobre las ventajas comparativas: ¿Con quién queremos o podemos cooperar para obtener un mayor rendimiento? Esta auto-evaluación se centra en cuatro aspectos esenciales:

- (1) **Interés en la Cooperación (IC)**
¿Qué interés tenemos en cooperar en la red?
(¿Qué podemos alcanzar exclusivamente en cooperación con otros actores?)
- (2) **Complementariedad (CO)**
¿Qué capacidad nos hace falta y buscamos en la cooperación?
- (3) **Cohesión interna (CI)**
¿Qué relaciones con quién nos mantiene en la red?
- (4) **Legitimidad interna (LI)**
¿Qué nos proporciona el reconocimiento de otros actores?



El ejercicio revela el potencial en sinergias y complementariedad, y la representación en forma de perfil abre camino hacia una comparación y la discusión de los incentivos. La **comparación de los perfiles** constituye un buen punto de partida para la discusión de las sinergias y la complementariedad en la red.

La cooperación en las redes está siempre vinculada con **riesgos**, porque es imposible determinar con exactitud todas las circunstancias e influencias que entran en juego. Cada actor compara la situación de partida con los beneficios económicos, sociales y simbólicos previsible, valoramos nuestro aporte y estimamos los riesgos. En otras palabras, nosotros, los actores, hacemos un **cálculo de utilidad**. Esta economía de acción es algo omnipresente y natural que se basa en supuestos adquiridos sobre las repercusiones de nuestro actuar y sobre el supuesto desarrollo de las relaciones. Un refuerzo positivo, una sola confirmación o un elogio de otro actor pueden cambiar todo el comportamiento dentro de la red.

El cálculo de utilidad se basa en reflexiones tanto sobre el **estado actual** como sobre el **estado a futuro**. La percepción de una situación insatisfactoria es, en general, la que induce a emprender acciones para cambiarla; hablamos entonces de **factores impulsores**. La concepción de formas de vida alternativas ejerce un poder de atracción y confiere sus objetivos a la acción; se habla entonces de **factores atrayentes**. Para los actores, los posibles beneficios en vista - en comparación con otras alternativas - conforman el **sistema de incentivos** que podemos visualizar como una red virtual de inclusión o de pega de la red real. Cuando un actor hace un cálculo de utilidad, aplicando su propio **concepto cultural de utilidad** - por ejemplo en el sentido económico, social o religioso - los incentivos potenciales se convierten en factores impulsores y atrayentes de su comportamiento. Por lo tanto, no existe un sistema de incentivos objetivo y universal. Esta verdad sencilla se vuelve difícil a aceptar, pero esencial, si queremos explicar porque un hombre cuidadoso y educado que ha compartido las comodidades de la vida occidental por muchos años, planifica hábilmente y con tranquilidad su suicidio público en un autobús o avión, destrozando a gente que ni siquiera conoce. Aparentemente, este hombre actúa a base de un sistema propio de incentivos, difícil de comprender, reprimir o derribar.

Con frecuencia, los cálculos de beneficio no se convierten en acciones hasta que no son percibidos como **experiencia colectiva** dentro de un grupo de socios. En el grupo se refuerza la percepción de un estado desfavorable (de privación), se crea una **voluntad colectiva** que aglutina los intereses individuales y se distribuyen los riesgos. Cuando reflexionamos acerca de cómo un grupo de individuos puede aprovechar de forma ecológica, económica y duradera recursos escasos, debemos tener presentes los **cálculos de beneficio** de los actores; se trata de responder, por ejemplo, a las siguientes preguntas:

- ¿Qué expectativas, visiones y deseos tienen los actores?
- ¿Qué desventajas económicas y de otra índole perciben?
- ¿Quién (no) actúa?
- ¿Qué ventajas esperan obtener?
- ¿Qué experiencias positivas provocan un incremento sucesivo de las expectativas?
- ¿Qué incentivos estimulan la acción?

Ejemplo – Cálculos de beneficio y de riesgos

En el caso del programa para el acopio y aprovechamiento de los aceites usados al que se hizo referencia previamente, el cálculo de **utilidad** podría estar basado en las consideraciones siguientes, que pueden tener un mayor o menor significado para los distintos actores interesados en participar o que se busca involucrar en el

- El manejo inadecuado de los aceites usados nos afecta directa o indirectamente a todos, en la medida que su tuga o derrame contamina los suelos y conlleva el riesgo de contaminación de acuíferos; su vertimiento en el drenaje afecta la operación de las plantas de tratamiento de aguas residuales y al llegar a los cuerpos de agua superficiales los deteriora poniendo en riesgo a los organismos de vida acuática y la posibilidad de utilizar el agua para consumo humano. En tanto que su combustión inadecuada en hornos sin control de emi-

siones puede provocar la contaminación del aire con humos, partículas y sustancias potencialmente tóxicas.

- El aceite usado puede ser reaprovechado de distintas formas con lo cual se puede recuperar su valor, además de que su reaprovechamiento da lugar a la creación de cadenas productivas (por ejemplo, de acopio, transporte, reciclaje, empleo como combustible alterno), que son fuente de ingresos y de empleo.
- Las autoridades gubernamentales logran mediante la cooperación poner en práctica sus políticas y dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia de regulación y control de los residuos peligrosos. Asimismo, con sus políticas de adquisiciones de bienes y servicios, pueden dar preferencia a comprar el aceite y hacer los cambios a sus flotillas de vehículos sólo en talleres afiliados al programa.
- Las autoridades o los organismos públicos y privados responsables de la operación de plantas de tratamiento de aguas residuales, logran proteger y alargar la vida media y operación efectiva de dichas plantas
- Las empresas que brindan servicios de manejo de los aceites usados se benefician al regularizarse los mercados y el acceso a dichos aceites.
- Los generadores pueden dar cumplimiento a sus obligaciones legales respecto al manejo ambientalmente adecuado de los aceites usados, de manera más costo-efectiva.

Por el contrario, el **riesgo** que deriva de no tomar parte en estos programas puede adoptar distintas formas, como por ejemplo:

- Se dificulta el cumplimiento de la ley para los talleres generadores que no se afilian al programa y que en caso de incumplir pueden verse sujetos a sanciones.
- Las empresas de servicios que no intervienen pierden la ventaja comparativa que tienen las que sí lo hacen que tienen acceso a facilidades de trámites administrativos ante las autoridades involucradas y que quedan incorporadas en los directorios que se difunden para dar a conocer la infraestructura instalada y autorizada.
- La comunidad sigue viéndose afectada por el manejo inadecuado de los aceites usados por quienes no siguen las pautas de conducta comprendidas en el programa y en las disposiciones legales en la materia o, en su caso, se beneficia de la creación de los mercados para valorizar los aceites.

4.5 La orientación cultural y el cambio de actitudes

Las personas que poseen cálculos de beneficio y planes de vida similares forman una **comunidad de valores** que responde al mismo tipo de incentivos. La cohesión de estos grupos se basa en **orientaciones culturales**. En todas las sociedades, incluso en las más individualistas, existen comunidades de valores que mantienen su cohesión mediante orientaciones culturales, tales como el consumo como vivencia placentera o la movilidad motorizada.

Para conocer las orientaciones culturales que aglutinan a una comunidad de valores hay que preguntarse por los **aportes** que dicha comunidad obtiene de la cultura. Esta información nos permite calcular las energías que pueden mobilizarse cuando se modifican los valores, cuando los individuos se ven influenciados por valores de otra cultura o cuando se ven excluidos de la suya propia.



Las sociedades industriales de occidente, por ejemplo, ofrecen a sus miembros una cultura con rasgos predominantemente individualistas: la asistencia es provisional y está enfocada al desarrollo de un individuo capaz de sobrevivir y competir. Los planes de vida muestran una imagen evolutiva de la historia en la que se valora positivamente el éxito individual, conseguido en una lucha competitiva contra los demás. Estos planes de vida compiten directamente con los incentivos que estimulan una conducta altruista.

Otros rasgos característicos de las sociedades más industrializadas, por ejemplo las de los países que forman parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), de la cual forma parte México, Canadá, Estados Unidos, los 15 países de la Unión Europea, Japón y otros más, son:

- La acelerada extracción de recursos naturales renovables y no renovables, a fin de transformarlos en productos de consumo.
- La existencia de prácticas consumistas que alientan continuamente a cambiar de modelo de ropa, equipos electrodomésticos, de automóviles, equipos de cómputo y muchos más bienes o servicios.

El apoyo, el orden y las estrategias de acción se funden en una **orientación cultural**, que guiará los planes de vida de los miembros de una comunidad de valores, por ejemplo, los usuarios de pastizales o de bosques. El intento de introducir nuevos modelos de uso del suelo basados en incentivos económicos resultará fallido o muy costoso si el sistema propuesto es contrario a las orientaciones culturales. Se enfrenta entonces a **actitudes** de oposición, a opiniones y juicios que llevan una carga afectiva y que son relativamente **estables**.

La actitud es el resultado de las experiencias vividas. Su **intensidad** crece en función de la importancia que se le conceda para los planes de vida. Las actitudes **facilitan la percepción selectiva** y la valoración moral del comportamiento; se **refuerzan mutuamente** y ofrecen una explicación de los actos individuales. Las actitudes se adquieren por:

- **Internalización:** cuando se introducen nuevas actitudes en los planes de vida existentes sin apenas resistencia (= evitar disonancias).
- **Concretización:** cuando los conceptos abstractos (manejo de recursos naturales, sostenibilidad, autonomía, etc.) adquieren forma concreta en imágenes, filosofías estereotipadas o personas.

La finalidad de los **incentivos** es influir en el cálculo de utilidad de los actores. Con ellos se intenta reforzar un comportamiento determinado por actitudes organizacionales e individuales. Para que los incentivos sean efectivos, hay que tener en cuenta las siguientes **preguntas** a la hora de diseñarlos y aplicarlos:

- ¿Con qué expectativas y cálculos de beneficio compiten los actores por los incentivos económicos que se esperan en la red?
- ¿Para quienes de los actores la cooperación genera ingresos adicionales?
- ¿Qué posibilidades de articulación tienen los actores a la hora de fijar los incentivos económicos?
- ¿Cómo se desarrollan las capacidades de los actores? - ¿Aprovechan todos de igual manera?
- ¿Genera la cooperación una situación de dependencia para unos actores, que anula su iniciativa propia y/o limita su margen de acción?
- ¿Obtienen determinados actores un trato preferencial y una situación claramente favorable en comparación con otros?

Las actitudes (juicios de valor y opiniones que se traducen en patrones de comportamiento) están sujetas al cambio social. La modificación de una actitud se produce por diversas razones:

- Coerción y amenaza de sanciones.
- Recompensas e incentivos.
- Modelos y conductas ejemplares (personificación).
- Reducción de las discrepancias entre las actitudes y el comportamiento.

La **persistencia** de un cambio de actitud depende, entre otros, de los siguientes factores:

- Perspectivas de obtener ventajas y beneficios.
- Prueba tangible del beneficio.
- Credibilidad y *status* social de modelos y personas con actitudes diferentes.
- Seguridad de no verse marginado al adoptar la nueva actitud.

Los actores tienden a revocar una actitud, cuando son los únicos que la adoptan. Una actitud nueva se acepta con mayor facilidad cuando son varias las personas que la confirman y la ponen en práctica. El aprendizaje de actitudes debe tener, pues, **respaldo social**. El **aprendizaje en grupo** a través del diálogo y el intercambio de experiencias es el marco

ideal para el desarrollo de este proceso, que sigue los mismos pasos que el aprendizaje participativo:

- Debatir y elucidar las actitudes en el seno del grupo, sin hacer juicios de valor sobre ellas: **ubicación relativa en el campo de las actitudes**.
- Conocer las actitudes y concepciones de otras personas, reforzar la sorpresa y la curiosidad: **relativización**.
- Constatar y registrar las diferencias, tomar conciencia de las ventajas e inconvenientes de las propias actitudes, ver lo habitual con otros ojos, desde otra perspectiva: **diferenciación**.
- Poner en práctica nuevas actitudes, valorar las experiencias en diálogos de grupo, establecer un nexo entre las nuevas actitudes y las tradicionales: **integración**.

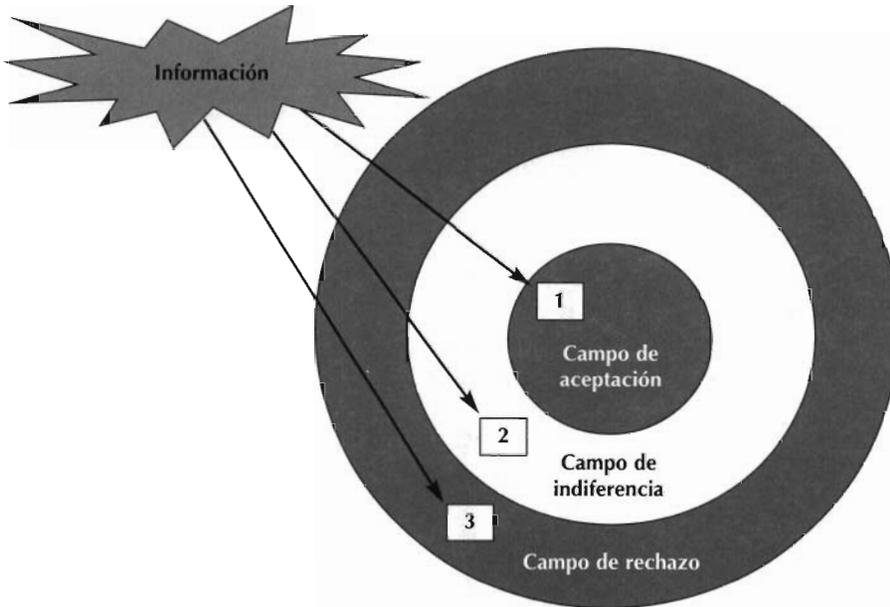
El **cambio de actitudes** se produce dentro de un campo de fuerzas. La confrontación de nuevas exigencias con viejos hábitos crea una **tensión** que la persona percibe como desagradable, se trata de una disonancia cognitiva. Para reducir esta tensión existen varias posibilidades, por ejemplo:

- Ignorar la exhortación a un cambio de actitud.
- Evitar contactos futuros.
- Poner en duda los argumentos que justifican la nueva actitud.
- Buscar lo que confirme la actitud tradicional.

Cuanto más consistentes son las costumbres y opiniones de un sujeto, más inútil resulta acometer directamente contra ellas. En general, lo único que se consigue con estos **ataques frontales** es reforzar las actitudes existentes. Lo antes expuesto lleva a considerar el diseño de distintas estrategias para inducir el cambio de actitudes, tomando en cuenta, además de lo antes señalado, aspectos tales como los siguientes:

- La idiosincrasia del grupo al que se orienta la estrategia.
- La edad de los individuos que lo conforman.
- El nivel educativo de los interlocutores.

El **modelo** que se presenta a continuación se centra, por ello, en las actitudes llamadas “blandas”, es decir, en aquellas que tienen un carácter más bien transitorio. El modelo somete a discusión la siguiente **pregunta**: ¿Cómo reaccionan los actores ante la información que contiene juicios de valor?



El modelo distingue tres **campos de reacción** frente a la información valorativa:

- **Campo de aceptación:** contiene todas las actitudes que sostiene un sujeto por convicción. La información **reafirma y refuerza** las actitudes existentes.
- **Campo de indiferencia:** contiene las actitudes que se adoptan en cada circunstancia particular, que se ajustan a personas y situaciones y que indican indecisión. La información provoca sorpresa y vacilación; el sujeto **comprueba** su veracidad y, según estime su utilidad, la **integra** en el campo de aceptación.
- **Campo de rechazo:** contiene las actitudes que se rechazan radicalmente por convicción. El sujeto **cuestiona** la veracidad de la información y la **rechaza**; al mismo tiempo se refuerzan las actitudes existentes (efecto bumerán).

De este modelo de asimilación contrastativa se desprenden algunas conclusiones para la **observación del cambio de actitud**:

- Es inútil luchar contra molinos de viento. La mejor forma de lograr un cambio de actitud es obrando sobre el campo de indiferencia.
- La información que no refuerza ni contraviene las actitudes existentes es la más indicada para acceder al campo de indiferencia.
- Hay que establecer una relación entre las nuevas actitudes y los valores y modelos positivos.
- Las consecuencias del cambio de actitud deben ser claras y predecibles.

4.6 Las interacciones de servicios

Cuanto mayor es el número de actores involucrados, más importancia adquieren las siguientes preguntas:

- ¿Quién brinda a quién qué aportes?
- ¿Están satisfechos los clientes con los aportes recibidos?
- ¿A qué nivel (local, regional, nacional) debe prestarse cada aporte?
- ¿Dónde se observan superposiciones?
- ¿Dónde se proveen aportes innecesarios, de los que podríamos prescindir?

El análisis de interacciones busca respuestas a estas preguntas, poniendo en evidencia las interrelaciones que existen en una red de organizaciones que operan, por ejemplo, en el ámbito del manejo de recursos. Además, indica los pasos concretos a seguir para mejorar la eficiencia de estos procesos.

En materia de aportación de servicios, este análisis es importante porque su particularidad reside en que el **destinatario del servicio participa** en la provisión del mismo (se involucra al cliente). Los servicios son el resultado de una estrecha relación entre el proveedor y destinatario de la prestación.

Primer paso: Matriz de relaciones

En el marco de un taller en el que participan los principales actores, se inscriben en una matriz las organizaciones involucradas (en lugar de una matriz puede utilizarse también cualquier otro medio de representación visual, por ejemplo, el diagrama de Venn o el paisaje organizacional.)

La organización está en relación con la organización	A	B	C	D
A		ME JU	JU IN	PE SE JU
B	ME JU			SE
C	JU IN PO	IN		IN PE
D	SE JU PE	SE	PE IN	

A continuación, se anotan en cada casilla los diferentes tipos de relación utilizando símbolos sencillos:

SE Relación de servicios: la organización A presta un servicio a la organización B.

JU Relación jurídica: entre las organizaciones A y C existen reglas y normas establecidas por contrato que regulan el intercambio de bienes y servicios.

ME Relación de mercado: la relación de intercambio entre las organizaciones A y B obedece a las leyes de la oferta y la demanda.

IN Relación de información: las organizaciones A y C intercambian informaciones regularmente.

PE Relación personal: entre las organizaciones A y C existen estrechas relaciones personales.

PO Relación de poder: entre las organizaciones A y D existe una relación desigual de poder, lo que implica que la organización D no puede eludir voluntariamente la influencia de la organización A.

La matriz de relaciones constituye **una primera aproximación** a la situación, que nos proporciona una clara visión de conjunto. No es necesario señalar todas y cada una de las relaciones existentes. En general, basta con clarificar, de este modo, las divergencias de opinión entre los actores.

Segundo paso: Interacciones de servicios

En esta etapa nos concentramos en el contenido de la relación: las aportaciones de los actores, haciendo una lista de los diversos proveedores y destinatarios de prestaciones. En el caso de las organizaciones de afiliados - por ejemplo, cooperativas y asociaciones - tendremos en cuenta que los miembros pueden ser prestatarios y clientes de servicios al mismo tiempo. Para este caso, el esquema en forma de matriz también es el más indicado para representar las relaciones, por ejemplo con la figura siguiente:

La organización Espere / demanda la organización	A	B	C	D
A		Nada	Información	Servicios X
B	Servicios X		Nada	Servicios X
C	Información	Nada		Nada
D	Servicios Y	Servicios Z	Nada	

En la práctica, ha demostrado ser útil diferenciar entre **tres categorías** de aportes:

- Aportes de **conocimiento**: información, asesoramiento, formación, planificación, investigación y desarrollo.
- Aportes **materiales**: bienes, dinero, medios de comunicación y transporte, etc.
- Aportes **institucionales**: leyes, normas, control y supervisión.

Ejemplo de una red de cooperación intermunicipal para el mejoramiento de la prestación de servicios de acueducto y alcantarillado

Adaptado por Gloria Varela

A. Contexto

Ocho municipios (Barrancas, Fonseca, Distracción, Hatonuevo, Villanueva, San Juan del César, Urumita y El Molino), ubicados en la zona sur del departamento de La Guajira, al norte de Colombia, presentan una problemática similar en la prestación de sus servicios públicos de agua y saneamiento básico. En estos municipios, que concentran 21.540 usuarios urbanos, existen unos sistemas con infraestructura de reciente construcción, que han permitido una cobertura alta (conexiones entre 80% y 95%) y una capacidad suficiente para atender la demanda. Sin embargo, la población no recibe agua en condiciones de cantidad, calidad y oportunidad, ni un adecuado servicio de alcantarillado. La problemática de tales servicios en estas localidades se resume así:

- El suministro no cumple con normas técnicas.
- Intermitencia en la prestación del servicio: reciben agua por horas y, en algunos, en días alternos.
- Tarifas que no cubren costos de operación y mantenimiento.
- Bajo nivel de recaudación: 23,5% como promedio.
- Niveles de pérdidas del 70%.
- Altos procesos de inversión de baja eficiencia y efectividad.
- Excesiva carga burocrática: 4,1 x 1.000 habitantes, cuando el promedio estimado es de 5,7 x 1.000 habitantes.

La situación anterior es consecuencia de la suma de diversos factores, tales como falta de gestión administrativa, ausencia de capacidad técnica, alta carga burocrática, débil gestión comercial y alta vulnerabilidad política de los respectivos organismos prestadores de los servicios.

B. Actores involucrados e intereses específicos

Los principales actores involucrados en el proceso y sus intereses son los siguientes:

A nivel local o municipal:

Alcaldes:

- Superar los problemas de gestión y garantizar una eficiente y confiable prestación de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado en sus respectivos municipios.
- Asociarse para encontrar, en conjunto, la capacidad o la especialización en el manejo de los servicios que, de manera individual, no han podido desarrollar.
- Financiación de los componentes de los sistemas que requieren ser complementados o rehabilitados para dar mayor viabilidad a la solución de administración conjunta.

Concejales:

- Prevención hacia el proceso de asociación porque se desvinculan del manejo directo de los servicios y se desmontan los entes administradores de cada municipio, considerados como su mayor fortín burocrático.
- Temor a la actualización de las tarifas, que los pondrían en entredicho frente a la comunidad que los eligió.

Comunidades:

- Expectativa por una transformación en el esquema de administración actual de los servicios, y se inclinan a favor del desmonte de la figura actual de gestión pública y muestran preferencia por un esquema privado o mixto, que garantice el mejoramiento de los servicios.
- Temor por los incrementos en la facturación, que conlleva la actualización necesaria de tarifas por efecto de la mejor prestación de los servicios y de la aplicación de efectivos controles al uso de los mismos.

A nivel departamental

Gobernador:

- Apoyo y respaldo a la iniciativa local de mejoramiento de los servicios, a través del mecanismo de asociación.
- Apoyo a los municipios para obtener de las entidades nacionales por asesoría y recursos.
- Cofinanciación de las inversiones que se requieren para dinamizar el proceso de mejoramiento, en forma conjunta, de los servicios de acueducto y alcantarillado.
- Replicar el proceso de transformación en problemáticas similares a las de otros municipios del departamento.
- Transformar su papel de ejecutor por el de planificador, el de asistente técnico y el de orientador de políticas sectoriales a nivel departamental.

Organismos nacionales

Ministerio de Desarrollo Económico:

- Respaldo a la iniciativa local a través de la política nacional de modernización empresarial de las entidades prestadoras de servicios públicos.
- Cofinanciación de las inversiones que se requieren para adecuar los sistemas actuales.

C. Alcance de la red de cooperación intermunicipal

Propósito de la cooperación:

Integración de los municipios mediante **la conformación de una Asociación**, para encontrar una solución, en forma conjunta, a los problemas en la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado. A través de la Asociación, los municipios pretenden lograr un esquema eficiente en la operación, la gestión administrativa, la comercial y la financiera de los servicios, y de asesoría a los municipios en la planificación de las inversiones futuras en los sistemas.

Resultados:

- Costeabilidad de la operación, la administración y el mantenimiento de los sistemas y la generación de excedentes financieros para la reposición y la expansión de los mismos.
- Suministro de agua en forma permanente y en condiciones de calidad, con una cobertura del 95% en cada municipio.
- Alcanzar una cobertura del 80% del servicio de alcantarillado.
- Disminuir progresivamente las pérdidas de agua, hasta alcanzar un 28% en un horizonte de siete años.
- Eficiencia en la recaudación de tarifas, hasta alcanzar niveles del 95%.
- Desarrollo de mecanismos de atención a los usuarios.
- Desarrollo de mecanismos de participación de la comunidad en la expansión de redes locales.
- Control por parte de los ciudadanos a los planes de gestión para el mejoramiento de los servicios.
- Generación de una cultura ciudadana de uso racional del agua.
- Expansión y rehabilitación de los sistemas bajo minimización de costos y maximización de cobertura.

Ventajas comparativas:

Economías de escala y mayor especialización:

- Aplicación de soluciones más tecnificadas, eficientes y de menor costo en procesos de operación y de mantenimiento, al poder compartir equipos y herramientas.
- Simplificación y mayor eficiencia del organismo prestador de servicios: reducción y especialización de grupos de trabajo por la unificación de procesos administrativos, financieros, técnicos y comerciales.
- Mayor acceso a tecnología y asistencia especializada, en condiciones más económicas y de confiabilidad en asuntos de operación, mantenimiento y planificación de los servicios.

Aumento de capacidad financiera y de negociación:

- Conformación de una entidad financiera más sólida, con flujo de caja más regulado y de menor riesgo, que reduzca las necesidades de financiamiento de corto plazo y dé mayor estabilidad para afrontar problemas temporales en cualquiera de las localidades.
- Incremento de la capacidad de obtención de crédito y de recursos de cofinanciación para inversión.
- Incremento de la credibilidad y, por ende, las posibilidades de negociar en condiciones más ventajosas, tanto para la compra de insumos, como la de materiales, bienes y servicios u obtención de recursos para inversión.

Menores presiones políticas y burocráticas:

- Administración de los sistemas por encima del ámbito de los intereses politiqueros locales.
- Mayor independencia de la administración de personal y de recursos y que facilite la responsabilidad municipal de garantizar la eficiente prestación de servicios.

5. Periscopio: el precio de la desconfianza

5.1 El dilema de los prisioneros

La confianza es un insumo intangible en los arreglos de cooperación. Las transacciones económicas y sociales entre actores, con o sin contratos formales, radican en la expectativa mutua de las partes que el otro es confiable y cumpla con lo acordado. Para sostener la cooperación, es necesario un ingrediente mínimo de confianza que se basa tanto en **experiencias positivas repetidas y mutuo apoyo** en las transacciones. Estas experiencias positivas se refuerzan por una amplia variedad de **transacciones sociales**, fuera de los ámbitos económicos, donde los actores se encuentran y establecen relaciones más allá de las transacciones. De esta manera acumulan un capital social que facilita las transacciones, pero aumenta también las expectativas e implícitamente los medios de sanción si la confianza se utiliza mal.

La confianza se vuelve una **condición imprescindible**, para que se pueda obtener el mejor beneficio social y económico para ambas partes. El **precio de la desconfianza** es alto y la falta de confianza tiene varias razones:

- La falta de apertura personal.
- La inseguridad sobre los motivos e intenciones del otro.
- La carencia de oportunidades de contactos directos.
- La falta de información y de conocimiento mutuo.
- El supuesto de competitividad rígida.
- La ausencia de acuerdos mínimos consensuados.
- Distorsiones del mercado por proteccionismo y monopolios.
- Un marco normativo e institucional intransparente y desfavorable.
- Impunidad y un sistema judicial arbitrario.

En un grupo o en una red, la pauta de comportamiento es bastante diferente cuando los actores no son complementarios sino trabajan en el mismo campo, por ejemplo elaborando más o menos productos o servicios idénticos. Por lo tanto, el comportamiento comercial cotidiano tiende a ser oportunista. Las empresas están desesperadas por vender, y si ellos compiten por los mismos clientes tenderán a hacer ofertas más bajas en precio o distintas en calidad que las de los otros.

La cooperación entre actores diferentes y competitivos implica un tipo particular del **dilema de los prisioneros**. En la constelación social de este dilema, hay dos prisioneros que han cometido conjuntamente un crimen sin dejar evidencias, son interrogados por separado y se les ofrece una sentencia reducida si ellos confiesan (culpando a su compañero). Los dos confesarán (es decir, se comportan de modo oportunista, no cooperativamente), y los dos serán condenados a sentencias completas. Si ellos cooperan (asumiendo el otro también actúa de manera confiable), evitando así un comportamiento oportunista, ellos no pueden ser sentenciados.

En una red, por ejemplo de empresas que son rivales tenaces, la **pauta de comportamiento** es parecida. Sin embargo, a diferencia del dilema de los prisioneros, no son las preferencias y características personales que determinan la decisión a favor o en contra de un comportamiento oportunista sino una **larga historia** de competencia o rivalidad que creará una fuerte inclinación hacia la no-cooperación. Otro aspecto importante es la estabilidad que ambas constelaciones, la cooperación y la no-cooperación, tienden a manifestar. Moverse de un comportamiento a otro no es fácil y requiere tiempo. Esto es más evidente si uno comienza con la no-cooperación. Los intentos aislados de los actores individuales para cooperar provocarán comportamientos oportunistas en los otros actores, reforzando así el juego no cooperativo. Pero el juego cooperativo es bastante estable también. La confianza solo crece con el tiempo y se destruirá fácilmente.

La investigación empírica sobre el dilema de los prisioneros ha demostrado que la probabilidad de cooperación es mayor del 50% en juegos repetidos cuando los actores **aprenden** que el comportamiento oportunista es perjudicial. La estabilidad del juego cooperativo aumenta si la **comunicación directa** es posible, y si el juego se estabiliza más por medio de dos mecanismos: las **reglas** (y las sanciones si se rompen las reglas) y la **aparición de la confianza** en el sentido del supuesto que el otro no quiere dañar un para estabilizar la relación.

La importancia de la confianza al interior de las redes aún no es muy clara: La motivación para una discusión se genera sobretodo porque en la práctica empresarial existe una amplia gama de opiniones contradictorias, como las que siguen:



La pregunta sobre cómo manejar la problemática específica de la cooperación horizontal abre una discusión para explicaciones alternativas, bajo las cuales la **confianza** y la **racionalidad económica** demuestran una importancia predominante. La pregunta central es si al interior de una cooperación dinámica se puede argumentar sobre la doble necesidad de la confianza y de los cálculos de beneficio netamente económicos. Con esta misma pregunta, se da lugar a problemas adicionales:

- ¿En qué exactamente se debe confiar en una relación de confianza? - ¿Abarca la confianza más que simplemente confiar en que el socio se comportará de acuerdo a sus cálculos de beneficio y que no cuestionará innecesariamente el objetivo que sólo puede ser alcanzable conjuntamente?

- ¿Qué ventajas justifican el arriesgarse a que la confianza depositada en el socio sea decepcionada? - ¿No se debe partir de que uno mismo es su propio prójimo?

Muchas relaciones de cooperación están marcadas por una constelación bastante crítica. El **dilema** se encuentra en que la solución óptima no resulta de acciones no inteligentes, irracionales o hasta de mala voluntad, sino en base a intentos completamente racionales de los actores de maximizar sus propios beneficios. Por ello, en muchos casos, una de las partes pierde algo, mientras el otro incluso gana.

El dilema de la confianza sólo podrá superarse si ambos actores pueden **anticipar la intención del otro** en el momento de su propia decisión, y, con esto, corren el riesgo de ser aventajados. El problema consiste en la poca certeza de logros y ganancias futuros. Justamente en proyectos conjuntos formulados abiertamente y a largo plazo, el desarrollo futuro del proyecto conjunto, las exigencias futuras al socio y también los cambios de las condiciones marco usualmente **no son previsibles**. Si el tipo de resultados que se pueden obtener de la cooperación no son claros, es difícil poder prever que tan racional podría ser la continuación de la cooperación para el socio. Por esto, debería considerarse la posibilidad básica de que el socio presuponga las oportunidades futuras de un **objeto común** en forma más pesimista que uno mismo y que finalice anticipadamente la cooperación por este motivo.

Por otro lado, la problemática del comportamiento egoísta hacia el final de la cooperación también tiene interés práctico. El hecho de que el comportamiento poco justo en la práctica puede usualmente ser evitado frente a la **futura reputación del actor** en el grupo no puede ser generalizado. El peligro de que hacia el final de una cooperación se generen comportamientos que tengan como objetivo mejorar unilateralmente la posición de competencia aunque sea a costa de la aún existente sociedad, no puede ser excluido en vista de la racionalidad económica que revisten tales comportamientos.

El modelo de la teoría del juego parte de que los actores siempre se volverán a encontrar bajo una constelación de **interdependencia**. Pero también la condición de una dependencia recíproca usualmente cambia en la práctica. Los costos y beneficios entre los socios no pueden ser equilibrados a través de la duración completa del trabajo conjunto de tal forma que en ningún momento aparezcan desequilibrios.

Como especialmente crítica se manifiesta la condición de potenciales de **supervisión y sanción**. Obviamente no es inteligente comportarse en forma defectuosa si el socio dispone de potenciales de sanción y gratificación importantes. En muchas cooperaciones, los actores no disponen sobre medios de presión ni jurídicos ni significativos, mucho más, en la falta de este tipo de opciones es que se manifiesta el carácter cooperativo de su interacción. Pero aún donde el comportamiento no cooperativo es indiscutiblemente supervisado y establecido, los derechos existentes no pueden ser impuestos. Cómo y qué tan fuerte realmente se ejecuta la retribución o si solamente es un instrumento de amenaza, depende con esto de las relaciones de poder existentes.

Una condición básica de cada cooperación es la utilización justa – es decir la que incorpora los intereses de los actores – de los **recursos**. Los actores deben confiar en que el socio toma en cuenta de buena fe los intereses de su prójimo al utilizarlos. Este tipo de confianza requiere por un lado la disposición del socio a cruzar desiertos con probabilidades de éxito poco claras y seguir realizando acciones hacia el final del trabajo conjunto que estén en el interés del acuerdo, aunque existan ciertos indicios de desequilibrio de aportes en la acción conjunta. De esta manera, la confianza anticipa aportes mutuos adecuados y con esto recién genera el fundamento para posibles aportes a futuros proyectos.

De lo dicho podemos deducir finalmente algunas consecuencias para la configuración práctica de redes colaborativas como sistemas socio-técnicos de **informalidad estructurada**.

- En primer lugar, una red se caracteriza por las condiciones bajo las cuales los actores preferirían una informalidad sin reglas fijas y cuándo una fijación estrictamente contractual se mostraría más adecuada.
- En un primer tiempo, la obligatoriedad de definiciones contractuales puede fomentar la confianza, pero esta tiene efectos negativos en la creatividad, flexibilidad, motivación y la evolución dinámica de la red.
- La observación de que la confianza es un componente imprescindible en la cooperación también nos lleva a pensar sobre el papel del marco institucional que fomenta la confianza mutua de los actores. Los riesgos altos de la informalidad en un marco institucional opaco sólo parcialmente pueden ser sustituidos por un aumento de confianza.

5.2 La confianza en las relaciones de redes

5.2.1 Confianza - relaciones en redes y condiciones constitutivas

La investigación en la economía y sociología de las organizaciones comprobó la importancia de la confianza en las relaciones entre los actores. Esto se manifiesta en observaciones como:

- La **química** entre los participantes debe funcionar, sino no se pueden juntar.
- En nuestra actividad la simpatía es importante, ya que el producto está marcado por cada individuo y depende del **buen clima** entre los actores.
- La confianza tiene un rol importante en las relaciones. Esto es un **negocio de narices**.

Las relaciones interorganizacionales son un recurso cada vez más importante para la toma de decisión en entidades públicas y empresas. Sobre todo las relaciones que son calificadas por los actores como **confiables**. Esto se debe principalmente a:

- La **comunicación temprana** de informaciones significativas sobre estrategias e intenciones.
- La **transferencia de conocimiento** no disponible en el mercado.
- La **búsqueda activa de relaciones** de intercambio con costos de transacción más baratos.

Podemos considerar a las relaciones de confianza como el **motor** para el establecimiento, reproducción e integración de redes. Un actor en una red debe poder confiar tanto en la perspectiva horizontal como vertical de que los otros actores llevarán a cabo los acuerdos realizados así como los aportes requeridos, que son difícilmente previsibles y generalmente casi imposibles de controlar después. A este respecto se habla entonces de:

- La necesidad de un clima de cooperación basado en la confianza.
- El rol importante del poder y la confianza en todas las relaciones sociales – y también entonces en las redes.
- La imprescindible base de la confianza para el mantenimiento de redes.
- La confianza como un mecanismo de control adicional, complementario a los precios y la autoridad.
- El desarrollo de la confianza y el consenso como componentes básicos para una cultura de redes.
- La reducción de costos transaccionales a través de medidas generadoras de confianza.

Para comprender las condiciones constitutivas de la confianza en relaciones de redes, valdría diferenciar **tres tipos de confianza**:

- **Confianza basada en el proceso** (en inglés: *process-based trust*): La confianza basada en procesos se genera por la experiencia concreta de intercambio social y económico, como expectativa de transacciones futuras. Puede tratarse de experiencias de primera o segunda mano.
- **Confianza basada en características** (en inglés: *characteristic-based trust*): La confianza basada en características se da través de una experiencia concreta de intercambio; las fuentes de esta confianza son mayoritariamente características como edad, sexo o pertenencia a cierto grupo étnico; los estereotipos ligados a estas características crean generalmente el punto de partida para la generación de confianza basada en las características.
- **Confianza basada en instituciones** (en inglés: *institutional-based trust*): La confianza basada en instituciones va por encima de situaciones de intercambio concretas y socios de intercambio concretos. Prácticas sociales en las cuales hay confianza son aceptadas como pruebas sociales; es la forma en que las cosas son y siempre han sido. Este tipo de prácticas sociales, entre las cuales se cuentan por ejemplo la consideración de educaciones universitarias, certificados, licencias, membresías en gre-

mios o asociaciones, pueden estar relacionados a actores personales o a sistemas. Otra fuente institucional de confianza pueden ser las prácticas sociales de intermedios que crean confianza entre terceros o instituciones y que al mismo tiempo requieren de relaciones de redes confiables para sus socios de interacción.

Fuente de confianza Aspecto de la confianza	Experiencias	Características y factores que fomentan la confianza
PERSONAS	Experiencias positivas con el diálogo abierto y la auto-presentación; éxito en la construcción de relaciones personales. Beneficios por el aprecio, respeto y la empatía.	Normas y costumbres interpersonales que facilitan el diálogo e intercambio. Características simpáticas y atractivas de las personas, prejuicios positivos.
SISTEMAS	Experiencias positivas con los procesos y costumbres en otros sistemas. Beneficios por cumplir debidamente con acuerdos.	Reglas y tecnología que fomentan el intercambio entre culturas. Imagen positivo y llamativo de la cultura ajena; consideraciones positivas de la capacidad del otro.

En el caso de personas, la construcción de relaciones de confianza depende siempre por un lado de ciertas habilidades y capacidades, y por otro lado de la disposición de los actores de utilizar estos recursos también en el interés de los que confían en ellos. Esta confianza en los actores está atada generalmente a una comunicación directa, cara a cara, hombro a hombro. La confianza institucional aporta decisivamente – igual que por ejemplo inversiones– a la creación y estabilización de las relaciones en la red. La confianza institucional forma parte de las reglas del juego en la sociedad que determinan las relaciones entre personas, grupos y organizaciones en las diferentes esferas o sub-sistemas de la sociedad, la economía, la política, la cultura, etc. El impacto de estas reglas se refleja en el nivel de las capacidades técnicas y sociales de los actores que a su vez se transforman en un factor crucial del desarrollo socio-económico de un país.

5.2.2 Confianza – el lubricador en relaciones de intercambio

Redes colaborativas se alimentan del capital social de sus actores y en particular de la confianza mutua, dice Niklas Luhmann, uno de los creadores del pensamiento sistémico. Toda la experiencia y gestión relacionada con otras personas es doblemente contingente debido a que no solo depende de uno, sino de otras personas, que debo comprender como alter ego, es decir igual de libres y caprichosas como uno mismo. Las expectativas frente a otros sólo pueden realizarse si uno y los demás crean las condiciones necesarias para su cumplimiento.

Por esto, para el accionar de los actores siempre se requerirá la creación de condiciones para la supresión de la **inseguridad** relacionada con el problema de la doble contingen-

cia, los actores deben desarrollar mecanismos específicos de **comunicación**, **orientación**, **transparencia** en la toma de decisión y la **participación** funcional en el sentido que fomenta la confianza. Las relaciones confiables podrán considerarse como el resultado de las **prácticas sociales** de los mismos actores. La confianza no es un resultado colateral de acciones motivadas por otras razones, es decir como un fenómeno no intencional y emergente.

La importancia de la confianza como condicionante a los procesos de coordinación en redes se reconoce y se habla de la confianza como mercancía que se transmite o regala o inversión de altos riesgos. Como parte del **capital social**, la confianza reduce el temor a que el socio de intercambio se comportará en contra los propios intereses. La confianza es un **lubricante** asombrosamente eficiente para los procesos de intercambio que tampoco no se obtiene sin costo.

La confianza es en primer lugar un requisito necesario para la superación de **diferencias temporales** entre los actores de intercambio. La confianza aporta en gran parte a reducir los **costos de transacción**, en la práctica reduce burocráticos esfuerzos de control y coordinación, ahorra tiempo de negociación, facilita el intercambio abierto de información y la adquisición de conocimiento, sustituyen la fijación escrita de contratos y formalización de reglamentaciones Inter-organizacionales. En este sentido, la confianza reduce no solo los costos transaccionales, sino que despliega efectos positivos de crecimiento e innovación.

Especialmente en la transacción de los llamados **servicios de conocimiento**, (por ejemplo asesoría, enseñanza, muchos servicios de la administración pública) la confianza parece ser de gran importancia. Se trata de servicios de los que su prestación no es económicamente sensata o ni siquiera realizable sin la participación de **varios actores** y del mismo **cliente**. A pesar de esta aparente importancia, la confianza en la teoría económica ha sido tratada solo con negligencia. Aunque la teoría del mercado perfecto, es decir la teoría de las decisiones racionales, puede subsistir con la suposición de información completa de los actores; esto ya no es posible para concepciones económicas más reales. Estas deben enfrentarse a esta problemática y no pueden simplemente encasillar a la confianza como reacción funcional a imperfecciones del mercado. Ciertamente, la teoría del juego, así como pronunciamientos de la economía institucional, ya realiza observaciones sobre las condiciones constitutivas de relaciones de confianza y sobre los efectos de la confianza en las redes, sin adentrarse pero en el proceso de la constitución y reproducción de confianza.

Trabajos psicológicos sobre el tema confianza provienen se ocupan mayormente con confianza como confiabilidad (en inglés: *trust as confidence*) y se interesan en la obtención de pistas relacionadas con la **decisión** y **acción** de confianza. Primeramente, la decisión de confiar está marcada por ambigüedad y está siempre relacionada con un **riesgo** para el que confía, ya que la confianza también puede ser defraudada y pueden generar consecuencias negativas para éste. En segundo lugar, para el actor que decide confiar, la decisión requiere un **incentivo** en la forma de ventajas posibles que resultarían menores que las desventajas que se darían en el caso de la defraudación de la confianza. En el **cálculo del actor** que confía, el producto de las posibles ventajas y sus posibilidades de ocurrir es ma-

yor frente a las posibles desventajas multiplicadas con su correspondiente posibilidad de que ocurra.

El acto de la entrega de confianza posibilita al que se confía, generalmente, realizar acciones que de otra manera no hubiesen sido realizables. El que entrega confianza traslada por ejemplo, a través de su confianza recursos, que el receptor de la confianza puede utilizar en su propio interés, en el interés del donador de confianza y en el interés mutuo. Al poder estos recursos trasladados también ser utilizados en contra de los intereses del donante de confianza, podemos hablar de decisiones bajo riesgo y presupone al donante de confianza motivos de **maximización de beneficios**. El donante de confianza potencial o contra la donación de confianza, que no presentará ningún cambio en el beneficio, o a favor de la donación de la confianza, lo cual significa, que el beneficio esperado en relación con su estado actual, corresponde a la ganancia posible por la posibilidad de ganancia menos la posible pérdida por la posibilidad de pérdida. Un actor racional entregará confianza si el primer producto es mayor al segundo o cuando, expresado de otra forma, la relación de la posibilidad de ganancia con la posibilidad de pérdida es mayor a la relación de alcance de la pérdida posible frente al alcance de la ganancia posible.

El ya citado sociólogo Niklas Luhmann ha preguntado, desde la perspectiva de la teoría de sistemas, por las funciones de la confianza en el mantenimiento de sistemas sociales e introduce la confianza como un mecanismo para la **reducción de complejidad social**. De esta forma, se acerca al tema confianza a dos niveles: Primeramente, comprende a la confianza como un medio social que promueve la adaptación del comportamiento de los actores al sistema social. Esta confianza refleja para Luhmann, en el sentido básico, la capacidad de los actores de encontrar el equilibrio justo entre apertura y ofertas propias e intenciones de los demás actores.

En segundo plano, Luhmann considera la confianza como una estrategia ambigua, a la vez de altos riesgos y de múltiples beneficios. La confianza es una actitud que permite tomar decisiones de riesgo. En contrapunto a la construcción de un actor racional, Luhmann no afirma que este riesgo de la decisión se de siempre conscientemente y racionalmente, sino que también considera que puede manifestarse en forma **inconsciente** porque la decisión se basa en intuición simpatía y compasión. Su acción reductora de complejidad genera confianza al posibilitar la **no consideración** de todas las alternativas de desarrollo y todos los riesgos y amenazas posibles. A través de la confianza, los actores actúan con un **optimismo ciego**, neutralizan las amenazas y cuellos de botella que podrían irritar su accionar. Así, la confianza no es racionalmente explicable y se genera por una **preferencia** frente a las **informaciones limitadas** disponibles. La confianza se da por una mezcla de conocimiento y desconocimiento y se mantiene como un reto para los actores que confían.

Siguiendo Anthony Giddens y Richard Sennett que ven en la confianza un medio para la **reproducción sistémica**, podemos describir a la confianza en relación con la ansiedad, es decir, una necesidad básica de los hombres para **obtener seguridad** en el campo opaco de la acción social: hay la presencia física de los actores mientras mucho de las activi-

dades, sus intenciones y pensamientos se quedan invisibles: El que todo lo sabe no necesita confiar, el que nada sabe, lógicamente ni siquiera puede confiar.

El actor que esté interesado en la construcción de una relación confiable, puede realizar un **anticipo de confianza** en forma de aportes previos materiales o no materiales. Para esto, deberá poder estimar lo que el socio de la interacción pueda considerar y aceptar como un tal anticipo de confianza; también deberá tener a disposición recursos que le permitan este aporte previo. En este caso, tanto los recursos económicos, por ejemplo cesión de patentes y resultados de investigación, acceso a conocimiento de la empresa, como los recursos intangibles, por ejemplo reputación, acceso a otros actores, juegan un rol importante. Adicionalmente el actor que confía deberá poder estimar la importancia que tendrá la creación de una tal relación de confianza para el otro actor o si este siquiera está interesado en una relación de este tipo. En caso de que este interés no existiese, debería confiarse, por lo menos preliminarmente, unilateralmente y ciegamente. Finalmente, el actor, al cual se le confía, deberá aceptar el aporte previo y poder reaccionar correspondientemente a éste, es decir, conforme a lo esperado; él debe poder confirmar la confianza, si la desea.

Antes de que la confianza se pueda convertir en una parte integrante y normativa de una red organizacional, debe construirse mayor o menor confianza primeramente tomando en cuenta los comportamientos que apoyen el proceso de construcción de confianza. Como los actores deben actuar conjuntamente, también estos comportamientos deben provenir y ser buscados **en la práctica social de los actores** de la red. Normas que apoyen la creación, estabilización y reproducción de relaciones de redes confiables, pueden ser:

- **Apertura:** poner a disposición información y conocimiento importante para el socio en la interacción.
- **Honestidad:** no se da falsificación consciente de información.
- **Tolerancia:** también el socio puede tener razón con su opinión.
- **Reciprocidad:** como parte núcleo de la moral recíproca y fairness.

La confianza y las relaciones confiables son al mismo tiempo **parte y resultado** de las prácticas sociales de los actores. En estas prácticas se determina por ejemplo, lo que se comprende y acepta como medidas creadoras de confianza. La confianza se muestra entonces como un modo de relacionarse que se caracteriza por el hecho de que los actores que interactúan confiablemente están en capacidad de excluir o de no problematizar continuamente ciertos aspectos de su actuación (como otras posibilidades de acción o riesgos). De esta forma, la confianza ayuda a los actores a estructurar en forma especial sus relaciones, a regularlas y a reproducirlas. La confianza les facilita limitadas seguridades pero les permite al mismo tiempo tener posibilidades y opciones nuevas.

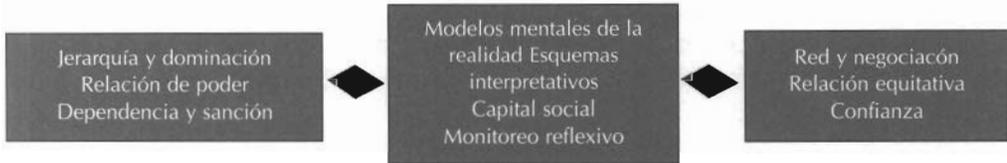
5.2.3 El monitoreo reflexivo

En las redes colaborativas donde la dirección se vuelve en negociación y navegación, la observación, el monitoreo, el **seguimiento de procesos** y el control reflexivo de las accio-

nes propias y ajenas por parte de los actores, tienen especial importancia para el proceso de creación y reproducción de confianza. Los actores no sólo monitorean continuamente el flujo de sus actividades y esperan que otros hagan lo mismo con sus propias actividades; sino que rutinariamente monitorean aspectos, sociales y físicos, de los contextos en los cuales se mueven. Los actores aplican una mezcla de diferentes formas de este **monitoreo reflexivo**: que parcialmente son discursivamente inaccesibles:

- **Consciente y discursivo**: los actores levantan información, cuestionan, reflexionan, aplican una metodología y buscan el intercambio con los demás.
- **Práctico**: los actores se interesan en lo concreto y lo visible, y juzgan a base de un cálculo costo-beneficio que les representa un insumo de las negociaciones de la cooperación.
- **Inconsciente**: a base de sus experiencias y percepciones los actores actúan con su empatía e intuición, con sus preferencias personales y simpatías.

Como toda acción, la confianza es sólo parcialmente resultado de un cálculo racional de los actores. Más bien, se motiva en capacidades prácticas, no accesibles racionalmente, así como en experiencias previas inconscientes.



En la interacción social, los actores hacen uso de los modelos mentales y esquemas interpretativos. Estos esquemas – por ejemplo en forma de metáforas – son utilizados por los actores para la comprensión e interpretación de las acciones. Con su apoyo, los actores constituyen un sentido y reproducen las reglas y normas para clasificar a las acciones o eventos como positivas o negativas, como justificables o no justificables y para sancionarlas correspondientemente. Al basarse en normas, los actores aportan a la reproducción de la red colaborativa y a su legitimidad.

Podemos calificar a la confiabilidad de un actor y las relaciones de confianza establecidas entre actores como **recurso**. Actores que actúan competentemente hacen uso de este recurso en sus prácticas sociales en forma más o menos consciente, con lo cual reproducen al mismo tiempo la estructura y los procesos de la negociación, coordinación o dominación. Una relación permanente y confiable entre los actores estabiliza el ordenamiento de una red, al mismo tiempo, el recurso confianza, si se materializa en los resultados o en los eventos. La confianza entonces tiene la característica de no acabarse durante el proceso de uso mutuo, sino que incluso se puede fortalecer. La confianza puede emerger en

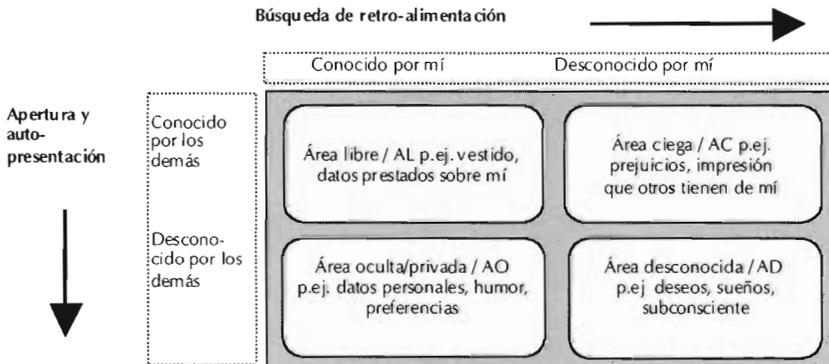
y a través de prácticas sociales de los actores más bien en forma no intencional o coincidental y luego, como capital adquirido, puede fomentar y fortalecer tales prácticas y la acción común.

6. Microscopio: La dinámica de las relaciones - la ventana Johari

El proceso de dar y recibir *feedback* es uno de los conceptos fundamentales del aprendizaje social. Dos psicólogos, Joseph Luft y Harry Ingham, elaboraron una matriz para ilustrar este proceso de comunicación a través de lo cual una persona da o recibe informaciones sobre sí misma o sobre otras personas. La llamada ventana de Johari - una simple matriz - demuestra las vías para comparar diferentes perspectivas y fortalecer la confianza mutua. Además sirve para mejorar la interacción en el seno de un grupo: los actores procuran darse a conocer (auto-presentación) y obtener respuesta de los demás (retroalimentación).

Toda red se compone de relaciones individuales, y cada relación individual tiene su dinámica propia: ella puede desarrollarse en forma lenta o rápida, puede quedarse inactiva y de pronto ser activada nuevamente, puede ser más bien complementaria o competitiva, etc. El objetivo de la ventana de Johari es el poder analizar más detalladamente un modelo de relación. Adicionalmente, para configurar relaciones, el modelo sugiere dos estrategias de acción pro-activas:

- **Auto-presentación:** La presentación de las intenciones, opiniones e intereses individuales es un motor importante para profundizar la relación.
- **Retro-alimentación:** La curiosidad de conocer el efecto de uno sobre otros, y la disposición a proporcionar a otros retro-alimentación sobre sí mismo, fortalece una relación.

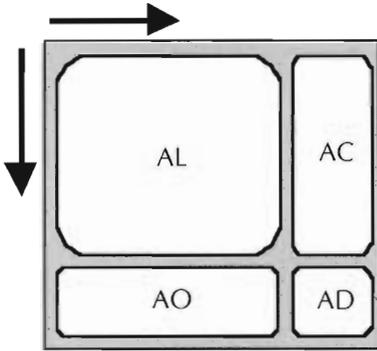


Las áreas ocultas y ciegas se suelen llenar basándose en suposiciones, imaginaciones y proyecciones. Con ese modelo, se revelan con mucha facilidad algunos principios que rigen el cambio en las relaciones interpersonales:

- Un cambio en cualquier cuadrante afectará a los demás cuadrantes.
- Un aprendizaje interpersonal ocasionará la ampliación del área libre y la reducción de las áreas restantes.
- La ampliación del área libre facilitará el trabajo con los demás; lo cual significa que otros muchos recursos y habilidades van a poder ser utilizados para el objeto de la cooperación.
- Cuanto menor sea el área libre, tanto más pobre será la comunicación.
- Forzar a un individuo a hacerse consciente del cambio dinámico e interrelacionado en las áreas no es deseable y, por lo general, no es efectivo.
- Se da una especial curiosidad por el área desconocida; pero dicha curiosidad se ve coartada por las costumbres, la formación social y diversos temores y deseos, consiguientemente, el enfoque primordial debería ser la ampliación de las áreas ocultas y ciegas.
- Se malgasta energía cuando se esconde, se niega o se oculta tanto la exposición activa a los demás como la búsqueda de feedback.
- La amenaza y la imposición tienden a reducir la eficiencia de la comunicación, y la confianza mutua tiende a incrementarla.

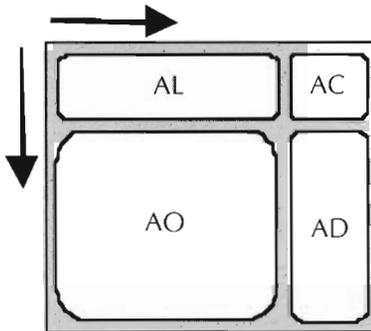
El modelo simple, una vez presentado, pone en marcha una comunicación secuencial, de la se infieren dos formas de **conducta pro-activa**: (1) Revelar a los demás más información sobre uno mismo a través de la auto-presentación: el "área oculta" se reduce mientras aumenta el "área abierta". (2) Recibir feedback y buscar la retroalimentación por parte de los demás formulando preguntas: el "área ciega" se reduce y aumenta el "área abierta".

Para hacerse una idea de cómo trabajar e interpretar las cuatro ventanas, podemos describir **cuatro diferentes dinámicas** que caracterizan las proporciones extremas:



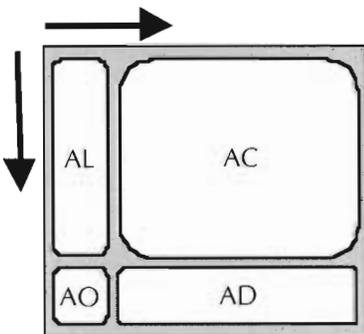
medida que crece el nivel de confianza en la relación interpersonal y a medida, también, que los criterios desarrollados en el sentido de dar y recibir feedback faciliten este tipo de intercambio.

La relación de confianza: Un área libre amplia indica que una gran parte del comportamiento de una persona está liberada y abierta a los demás. Consiguientemente, será menor la tendencia de los demás a interpretar (o malinterpretar) o proyectar significados personales en el comportamiento de dicha persona. En las relaciones organizacionales y de mercado, la confianza representa una variable clave de la **eficiencia interna** porque sustituye a una serie de medidas formales (convenios, mediación, etc.). La **ventana ideal**, en una situación de asesoría, supone que el tamaño del área libre aumente a medida



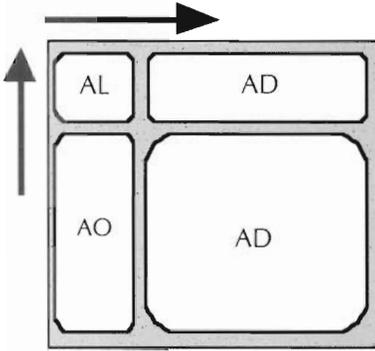
cia, puede engendrar reacciones de irritación, desconfianza y retracción.

El entrevistador: La amplitud del área oculta es propia de una persona cuyo estilo característico de comunicación consiste en **preguntar constantemente** a los demás, pero sin dar a ellos informaciones o feedback. De este modo, el tamaño del área oculta es inversamente proporcional a la cantidad de informaciones o feedback proporcionado por el individuo que quiere conocer la postura de los demás antes de comprometerse él. Dado que este individuo no se posiciona en la comunicación, resulta difícil saber cómo percibe él las distintas situaciones y problemas. Este estilo vacilante, con frecuencia,



El matraca: Este individuo mantiene fundamentalmente su nivel de interacción dando feedback, pero solicitando muy poco. Su estilo de participación consiste en decir a los demás su propia opinión acerca de ellos, pero, por una razón o por otra, parece ser insensible al feedback que le es dirigido, o bien no da oídos a lo que los demás le dicen. Podrá ser **un mal oyente**, y podrá también reaccionar al feedback de tal modo que los demás se mostrarán reacios a seguir proporcionándole dicho feedback. Si, por ejemplo, se enfada, protesta y amenaza con marcharse, resulta que no sabe cómo le están viendo los demás y cuál es el impacto que

produce en ellos. Con frecuencia, los demás perciben el comportamiento como arrogante o extravagante e ineficaz por que no parece hacer uso de la función correctora del feedback.



La **tortuga**: Con un área desconocida muy amplia, podrá ser el participante mudo o el puro observador que ni da ni recibe feedback. Es la persona misteriosa, porque a los demás les resulta difícil saber cuál es su posición y cuál relación quiere establecer con los demás. Su caparazón y **actitud de defensa** evitan que las personas penetren en él y que él pueda salir de sí o exponerse. La energía que se emplea en mantener un sistema cerrado no puede emplearse para la auto-reflexión y el crecimiento de la confianza mutua.

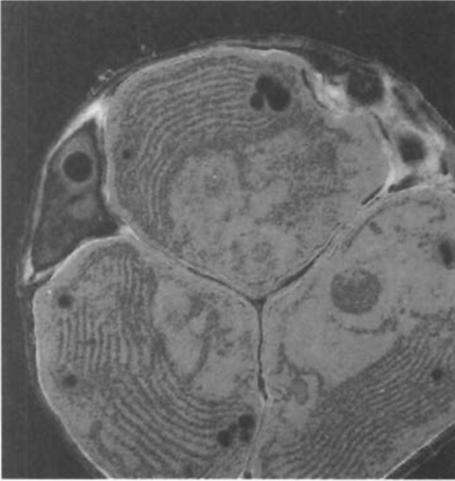
Cuando las relaciones interpersonales se estancan, la cooperación queda bloqueada en un grupo o una organización. Para convertir un colectivo en un grupo de aprendizaje activo debemos contrarrestar dos tendencias que obstaculizan muchos procesos de grupo:

- **Relaciones horizontales:** los individuos tienden a buscar el reconocimiento del grupo y a adaptarse al término medio. Debe existir la posibilidad de expresar críticas y adoptar opiniones y actitudes divergentes, y aún contrarias al resto del grupo.
- **Relaciones verticales:** los individuos tienden a responder a los comportamientos de los otros de una forma tal que se eviten los conflictos de poder. Ante una conducta dominante, reaccionan con sumisión. Las desigualdades de poder y las dependencias marcadas estructuran la comunicación de tal forma que con frecuencia resulta necesario empezar formando grupos de intereses homogéneos.

PARTE CUARTA

Gestión y navegación de redes

Instrumentos para intervenir en redes



Si un hombre no sabe hacia qué puerto va, ningún viento soplará a su favor. (Proverbio chileno)

Nunca les diga a las personas cómo hacer las cosas. Explíqueles lo que usted desea lograr y ellos lo sorprenderán con sus ideas. (Sócrates)

Los planes suelen volar como el cóndor, la realidad cojea como el limosnero ciego. (Aymara)

Debemos mantener nuestras palabras tiernas, porque mañana tal vez debamos masticarlas. (Quechua)

Si no subes a las montañas, no conoces las llanuras de los valles. (Aymara)

El viaje comienza ante tus pies. (Lao-Tse)

1. Instrumentos para navegar

1.1 El mar de la navegación y las diez condiciones de éxito

Los vientos cambian, las tormentas no son previsibles; a veces es mejor buscar un puerto seguro en lugar de retar un huracán; a veces es mejor aprovechar los vientos arras-trantes y escapar de la tormenta con el viento que la anuncia. La navegación requiere la observación continua de las condiciones del entorno, un monitoreo del tiempo y de la marejada, una evaluación cautelosa de las opciones y de los riesgos de naufragio que dependen de muchos factores: el barco y su equipamiento, la tripulación y la experiencia de los marineros, su capacidad de trabajar en equipo, las provisiones disponibles, las reglas del derecho marítimo internacional y mucho más. Semejantes a tal navegación, las redes se mueven en el **mar horizontal y cambiante**, en la incertidumbre. Los patrones tradicionales de la teoría y la práctica de la administración pública y de la gestión de empresas no se aplican a la gestión de redes, puesto que no existe un centro de control con un actor que supervisa el desempeño de los participantes de la red. Dirigir se convierte en **conducir**, la gestión se convierte en navegación porque no tenemos una organización cerrada con sus reglas y pautas de conducta.

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

INTRA-organizacional	INTER-organizacional en redes
<p>El control se basa en una autoridad legítima por propiedad o asignación de poder que se ejerce en línea jerárquica.</p>	<p>Unidades autónomas e independientes interaccionan en relaciones horizontales y buscan un acuerdo sobre intereses compartidos.</p>
<p>La dirección radica en el ejercicio del poder que depende de la habilidad del jefe para controlar el proceso, aunque haya delegación de funciones y del poder parcial desde arriba.</p>	<p>La conducción se basa en la creencia y la confianza de los otros actores en beneficio mutuo. El poder es diverso y no centralizado y se articula en la negociación de los acuerdos.</p>
<p>La gestión está a cargo de un gestor particular en un contexto organizacional definido y delimitado.</p>	<p>La coordinación resulta de las decisiones negociadas y se apoya en el consenso sobre la informalidad estructurada.</p>

La revisión comparativa de muchas redes nos enseña que la conducción exitosa de redes debe basarse en las siguientes condiciones:

- Garantizar el acceso equitativo a la información.
- Activar selectivamente los actores y recursos.
- Fomentar el flujo de información.
- Limitar los costos de la interacción.
- Apoyar la inter-conectividad entre los actores.
- Buscar el compromiso de los participantes.
- Prestar oportuna atención a los aspectos políticos e institucionales.
- Velar por la calidad y la apertura de la interacción.

Diez condiciones para el éxito de las redes de cooperación

El análisis de las redes de cooperación muestra la existencia de una serie de factores que determinan la buena marcha de las mismas y su rendimiento. El conjunto de las diez condiciones que se da a continuación puede servir de guía para asegurar el éxito de las redes de cooperación, el cual, en cualquier caso, siempre dependerá del interés de los actores.

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

(2) **Delimitación** apropiada de la red: La idoneidad y los intereses de los actores asociados es lo que garantiza el desarrollo de la red. Su capacidad, motivación y compromiso

constituyen la base esencial para garantizar una cultura de cooperación dentro de la red. Por ello, una adecuada selección sobre la base de la complementariedad entre los actores y un balance que evite excesivas asimetrías constituyen una de las claves para el éxito de las redes. Algunas redes fracasan fácilmente por relaciones coyunturales, falta de complementariedad y nudos temporales de relaciones personales que impiden la inclusión de los demás actores.

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

(4) Existencia de un mapa en el sentido de un **plan sencillo y claro**: Puede asegurarse que no hay dos redes iguales. Para fomentar la inclusión, los actores necesitan acordar un marco orientador que les proporcione un norte con el margen de acción para cada uno de ellos. La definición de responsabilidades y tareas no debería atarlos a la red, sino prestar las condiciones mínimas para su ejecución.

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

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

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

(8) Acuerdo previo sobre la **utilización de resultados**: Este acuerdo es sumamente importante en los tipos de redes con enfoque productivo, tales como las de investigación o de servicios a clientes fuera de la red. Si bien puede ser difícil predecir la obtención de los

resultados y beneficios, los actores de la red deben tener reglas claras sobre la propiedad y la utilización de los resultados, que son producto de la colaboración. El establecimiento previo de algún tipo de reglas de juego, incluida la forma de publicación de los resultados, puede evitar posibles conflictos.

(9) **Apreciación de la diversidad:** Los mismos actores, y en particular la coordinación, deben crear un ámbito favorable de respeto e intercambio de diferentes percepciones e interpretaciones de los actores. Esta condición fomenta una base sólida para sobrellevar las diferencias de interés y culturales, y manejar conflictos, transformarlos en una negociación y lograr acuerdos viables.

(10) **Garantizar el comportamiento horizontal** de la red: La cooperación en la red supone dos habilidades imprescindibles para mantener el equilibrio entre los actores: la habilidad de sumar los esfuerzos individuales de los actores hacia un propósito común y la habilidad de conducir la red sobre la base de la negociación transparente de las decisiones.

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

1.2 La coordinación: cuatro orientaciones de la brújula

La **interdependencia y la interacción** son las condiciones fundamentales de la red; cada actor depende del otro, sin que ello implique una relación de subordinación entre ellos. Como una de las características de las redes es su naturaleza multi-céntrica, también observaremos que la conducción ya no es una estrategia exclusiva de un actor. Por lo tanto, el papel de un coordinador, representante o protagonista de la red es un importante aspecto en que se debe reflexionar, ya que puede ser desempeñado por cada uno de los actores, por varios de ellos simultáneamente o aun por un mediador o facilitador externo. En este caso, este actor debe buscar instrumentos que le permitan fomentar el intercambio y las negociaciones entre los actores. En una situación de interacción, la **coordinación** de las relaciones de interdependencia debe tener en cuenta los siguientes aspectos: la coordinación del uso de recursos, la repartición de beneficios entre las partes y la necesidad de reducir la incertidumbre para todos.

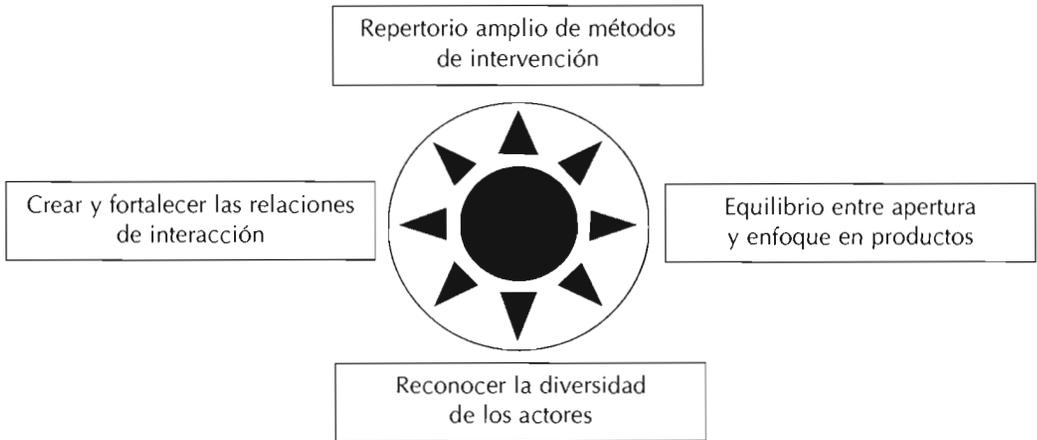
Como las redes difieren en relación con los tipos de mecanismos de coordinación, esto requerirá de diferentes estilos compatibles. Las estructuras de los arreglos organizacionales corresponden básicamente a **tres tipos de interdependencia**, cuyo diseño tiene un efecto importante en la naturaleza de la gestión:

- La coordinación siempre se inicia como negociación entre los actores que asumen la misma posición en la red.
- La negociación puede llegar a la conclusión de que un actor o un grupo de actores asume la coordinación; la red corre el riesgo de bloquear su futuro camino, si un actor se impone verticalmente por su protagonismo, autoridad legal o poder financiero.
- La coordinación debe ser ejercida horizontalmente por un organismo designado (compuesto de uno o más actores), que no se coloca por encima de los demás miembros y que facilita la comunicación horizontal entre los actores.

Sin embargo, en todo caso, la gestión de redes trae como consecuencia la gestión de la interdependencia de los actores, lo que exige el establecimiento de formas de coordinación. Podemos identificar fácilmente algunos **estilos de gestión**, compatibles con las necesidades de cada contexto, en un continuo que va desde el autócrata benevolente, que asume la función de un director de orquesta, hasta el mediador de trabajos, que apenas asegura a las partes el cumplimiento del acuerdo, como un dirigente en un sistema de *laissez-faire*. En el centro de ese continuo está el dirigente democrático, que actúa como un facilitador y desempeña un papel activo en el logro de resultados y la motivación de los participantes.

El establecimiento de **canales de comunicación** entre los miembros de la red parece crucial para el desarrollo de valores y objetivos colectivos y permite el surgimiento de un tejido de interdependencia, sin amenaza para el equilibrio de la red. Los canales informales basados en relaciones personales también suelen ser de gran utilidad en el desarrollo de la inclusión de los actores. Una red se encuentra en equilibrio horizontal en la medida en que los actores mantienen una interacción transparente y cooperativa basada en el consenso logrado en negociaciones y en el respeto mutuo de la diversidad. En resumen, podemos identificar cinco dimensiones del **equilibrio de la red** como

- **Campo de acción:** el consenso temático con límites permeables y flexibles.
- **Diversidad:** el respeto mutuo y el interés en la diversidad de los actores.
- **Apreciación:** la consideración positiva de las preferencias y las capacidades de los demás actores.
- **Coordinación:** el apoyo a la inclusión y la interacción.
- **Flexibilidad estratégica:** el marco orientador acordado, sin entrar en una planificación detallada.



En las redes existe una **paradoja inherente** a la conservación indispensable de la autonomía de los miembros de la red y a la necesidad de crear mecanismos de coordinación para garantizar la efectividad de sus acciones. El proceso de desarrollo de la coordinación contiene las semillas de la desintegración producidas por el aumento de la formalización, lo que lleva al conflicto y aumenta las tensiones entre los actores que luchan por su autonomía, a pesar de su interdependencia cada vez mayor. Por lo tanto, una parte importante de la coordinación es el establecimiento de procesos de toma de decisión que sean continuos y transparentes, ya sean partes formales de la estructura formal de la red o no. Conviene evitar los riesgos de crear estructuras formales inapropiadas para resolver el problema de la coordinación, y cuyo diseño altere la estructura a tal punto que amenace la propia existencia, la dinámica y el equilibrio dentro de la red en el sentido de informalidad estructurada.

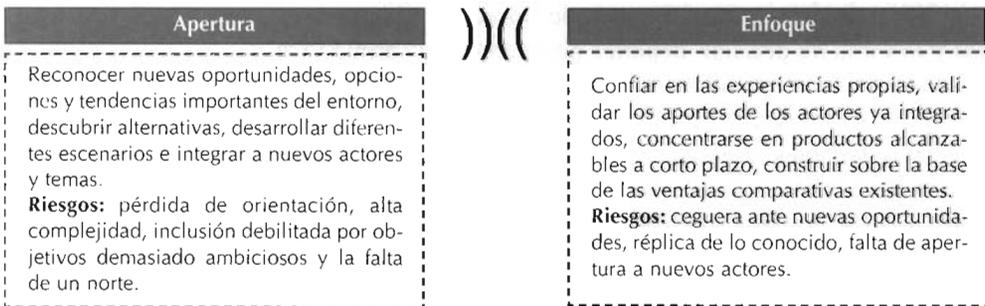
A. Repertorio amplio de métodos de intervención

El entorno cambiante requiere una gama de opciones posibles de conducción. Además, para que los actores puedan participar en la conducción, necesitamos de métodos que permitan diferentes interpretaciones y faciliten la comunicación sobre estas interpretaciones. Si, además de esto, son métodos simples, fáciles de aplicar y adaptables, facilitarán la coordinación. En general, los métodos deben servir para reducir la complejidad a favor de la comunicación entre los actores, mediante la utilización de una combinación apropiada de encuentros directos y de las tecnologías de información y comunicación. En la fase inicial, la red puede concentrarse, por ejemplo, en la validación de buenas prácticas de los mismos actores; el producto sería un mapeo del conocimiento reunido en la red y el acceso a buenas prácticas de otros actores. A continuación, en un taller participativo, los actores pueden desarrollar escenarios del futuro camino de la red, negociar temas fundamentales, como el propósito y los productos palpables de la red, y elaborar periódicamente un aná-

lisis sobre el proceso de desarrollo de la red, para que los involucrados comprendan en qué parte del camino se encuentran y para qué sirve el aporte individual.

B. Equilibrio entre apertura y enfoque en productos

Conducir implica tomar decisiones y esto significa escoger. Mientras más ampliamos el área temática y la membresía de la red, más complejo y complicado se nos vuelve todo. Cuant más apertura y cuanto más ambiciosos los objetivos, menos se vuelve fácil la negociación y la conducción de la red. Mientras más los actores se concentren en sus propias experiencias y fuerzas, más concretas se volverán las posibilidades de acción y el alcance de productos palpables. Una vez lograda mayor inclusión y motivación de los actores en la red, con pragmatismos la red pueda dirigirse hacia la apertura, al abordar nuevos temas e integrar a nuevos actores. Por lo tanto, la conducción se mueve entre apertura –aprovechamos todo lo que se nos atraviese en el camino– y el enfoque en productos –buscamos inclusión con algo que les sirva a los actores– ya que ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas.



C. Reconocer la diversidad de los actores

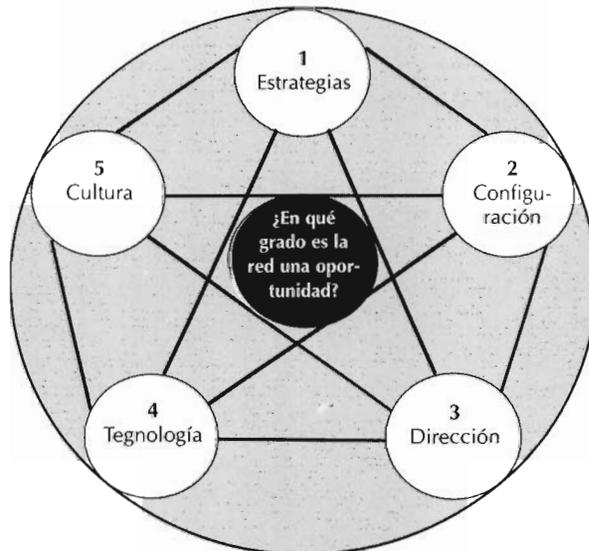
No podemos separar las estrategias de los actores que las tienen. Los actores de una red tienen diferentes visiones y persiguen diferentes intereses. Estas diferencias sólo se vuelven visibles si se las trabaja. Eventos grandes con participación poco específica ocultan las diferencias, que deben ser aclaradas a través de un proceso estructurado de comunicación y negociación. Compartir el conocimiento de los conceptos y métodos aplicados por los actores es imprescindible, pero el afán de uniformizar tales conceptos es una trampa. No es relevante si un concepto parece correcto o incorrecto; el interés se dirige más bien a la pregunta, si los demás actores pueden aprender algo de estos conceptos. Por esto, el diseño de encuentros y talleres participativos es de gran importancia, ya que en esta oportunidad se negocia bien o la red se diluye en la búsqueda de una sola verdad.

D. Crear y fortalecer las relaciones de interacción

En primer lugar, la conducción de redes es un trabajo en las relaciones, ya que los actores, con el paso del tiempo, se conocen, desarrollan expectativas mutuas, definen roles y tareas, derechos y obligaciones. En el camino de la cooperación, las relaciones cambian debido a las experiencias. Esto significa: los roles definidos al inicio se diluyen y deben ser clarificados nuevamente. En esto, el punto de enganche es la pregunta del manejo de información, al tratar de encontrar la fría y la caliente: datos, estudios e informes y análisis. Existe mucha. El accionar humano se rige menos por números y estudios científicos que por intereses y estados de ánimo. Un proceso de manejo de la cooperación busca por esto el camino entre datos *fríos* e interpretaciones *calientes* de los actores. La información se complementa: presentados en forma simple, e igualmente, interpretaciones sobre la base de intereses y discusión apasionada sobre lo que los actores deben hacer o dejar de hacer.

1.3 El modelo del pentágono

Visto desde el punto de vista de un actor, afiliarse a una red es una opción entre otras y la toma de decisión depende altamente de la afinidad al trabajo en redes que la organización ya tiene. El siguiente modelo sistémico se compone de cinco características de una organización. Al asumir que una organización se convierte en participante de una red, estas cinco variables inter-relacionadas responden de una u otra forma: hasta cierto grado, la estrategia se adapta a las opciones que ofrece la red, la estructura facilita más o menos la participación horizontal en la red, los procesos integran más o menos el acceso al nuevo conocimiento de la red, etc.



Cinco variables	Oportunidades de la red: ¿cuáles preguntas surgen con la participación en la red?
<p>Estrategia</p>	<p>¿La estrategia implica y requiere la cooperación con otros actores? ¿El entorno presenta discontinuidades que generan nuevos retos para la organización? ¿El entorno y los competidores se perciben como amenaza incalculable? ¿La estrategia implica una dirección centralizada que monopoliza los contactos hacia fuera? ¿La organización desea buscar nuevos aliados, acceder a nuevo conocimiento, abrir nuevos mercados, desarrollar nuevos productos, mayor diversificación o mayor especialización, en fin, complementarse con otros actores? ¿Qué se entiende como factor de éxito en las unidades y los departamentos de la organización? (... el financiamiento, la investigación, la elaboración y producción, el mercadeo, las relaciones con los clientes y otros actores.) ¿En la organización, la estrategia enfatiza la importancia del intercambio horizontal y de la eficacia de la cooperación entre los departamentos?</p>
<p>Configuración: estructura y procesos</p>	<p>¿Las unidades de la organización pueden buscar aliados externos? ¿La organización está estructurada por áreas de funciones (de mercados, productos, servicios de apoyo, planificación, operación)? ¿La organización tiene una estructura rígida o flexible? ¿Las estructuras se han originado bajo la dirección de una sola persona o un grupo reducido de personas? ¿Los procesos se realizan sobre la base de un esquema predeterminado o el personal dispone de cierto margen de acción? ¿Qué tan importante es para la organización el personal con contacto con otras organizaciones de su entorno?</p>
<p>Dirección</p>	<p>¿Los directivos perciben e interpretan el entorno cambiante como oportunidad o como amenaza? ¿La directiva de la organización dispone de objetivos estratégicos en cuanto a la búsqueda de aliados y la cooperación complementaria externa? ¿La dirección se concentra en una cúpula de directivos o un jefe carismático que no tolera desviaciones de la línea oficial, ni crítica? ¿La directiva influye con restricciones en las relaciones externas? ¿La toma de decisión sigue estrictamente los criterios jerárquicos?</p>
<p>Tecnología</p>	<p>¿La organización busca el acceso a nuevo conocimiento? ¿Las últimas innovaciones nacieron de la propia organización o de contactos con otras organizaciones? ¿La organización tiene un sistema de gestión del conocimiento? ¿El desarrollo de nuevas tecnologías está reglamentado por reglas estrictas? ¿Las tecnologías de comunicación y los encuentros facilitan el intercambio con otras organizaciones?</p>
<p>Cultura</p>	<p>¿La organización enfatiza la delimitación excluyente hacia fuera? ¿La organización ha definido incentivos para los contactos hacia fuera? ¿El ambiente de trabajo está caracterizado por relaciones informales o por procedimientos normados y esquemáticos? ¿Qué prestigio y apreciación está relacionado con la cooperación externa?</p>

1.4 El instrumento PIANO: elaborar una vista global de la red

Por la diversidad de redes, es aconsejable utilizar diferentes instrumentos de análisis y monitoreo. Una de las propuestas más útiles es el siguiente modelo, que sirve para

- analizar el estado actual de una red organizacional,
- comprender su dinámica, a partir de la diversidad de perspectivas,
- discutir y negociar el desarrollo de la red,
- monitorear y seguir desde su creación su evolución, y
- tomar decisiones sobre su futuro rumbo.

La **diversidad de perspectivas e intereses** de los actores hace necesario aplicar el modelo a los grupos de actores, para después comparar y negociar los resultados.

	P 1	I 5	A 2	N 4	O 3
Teclas v	Productos	Incentivos	Actores	Negociación	Orientación
Composición	Producto: ¿Qué queremos lograr en conjunto? Aportes: ¿Con qué aportamos nosotros al producto conjunto?	Afiliación: ¿Qué incentivos tenemos para continuar como miembros de la red? Beneficios: ¿Qué beneficio concreto esperamos para nosotros?	Perfil e interés: ¿Qué interés tenemos? P preferencias: ¿Quién debería participar? ¿Dónde surgen divergencias y conflictos? (Quién puede con quién?)	Diversidad: ¿Qué diferencias en intereses tenemos? Acuerdos: ¿Qué acuerdos mínimos necesitamos / ya tenemos? ¿Cuán estables son los acuerdos?	Visión: ¿Qué visión compartida tenemos? Inclusión: ¿Hasta qué grado los actores comparten la misma visión?
2 + 2 = 5 Sinfonía (*)	¿Cómo elaboramos conjuntamente los productos acordados?	¿Cómo cambia la afiliación en el tiempo?	¿Cómo facilitamos la comunicación y el intercambio en la red?	¿Cómo se toman las decisiones en la red? ¿Cuántas reglas y estructura formal necesitamos?	¿Cómo manejamos las divergencias de visión?

El PIANO sugiere que el desarrollo de una red sea visto como el resultado de la función f , en donde $f = (p, i, a, n, o)$ y la relación entre los elementos es más que la simple suma.

(*) Sinfonía: Buscamos armonía en el concierto de los elementos y hasta un valor agregado en forma de sinergias. Se entiende por sinergia la ventaja que surge por acumular aportes en vista de un valor agregado que supera la suma de los aportes individuales, en términos de

- Mayor participación activa de los actores.
- Mayor equilibrio de poder entre los actores.
- Menos costos de transacción adentro de la red.

- Profundización de las relaciones y el crecimiento de la confianza.
- Menos costos en relación con el producto que se busca alcanzar.
- Acceso equitativo al conocimiento y alta rapidez de aprendizaje.
- Ganancia de credibilidad y reconocimiento de la red hacia fuera.
- Reforzamiento de la visión compartida y del sentimiento de inclusión de los actores.
- Aumento de confianza y legitimidad de los actores con roles de coordinación y conducción.

1.5 El modelo TANGO de la afiliación y la adhesión

La red es algo movable en el tiempo y ofrece un espacio para crecer, creado por los mismos actores. La **interacción continua** requiere de los actores tacto y coordinación para que la red favorezca un ámbito propicio para la creatividad, la intuición y la agilidad. Con los sentidos abiertos a las oportunidades, los actores sabuesos y polivalentes aprovechan el ambiente que ellos mismos han creado: una danza en redes parecida al baile del tango como arte que requiere delicadeza, coordinación sutil, empatía y una adaptación perfecta al ritmo y a la expresión de la música.

- | | |
|---|--|
| T | Tiempo:
¿En qué momento oportuno nos afiliamos y con qué expectativa? |
| A | Acción:
¿Con qué propuestas y ofertas queremos y podemos promover la red? |
| N | Nudos críticos:
¿Qué obstáculos e incidentes críticos debemos observar? |
| G | Gestión:
¿Cuánto liderazgo y gestión directiva está ajustado para no frenar la iniciativa de los demás? |
| O | Originalidad:
¿Dónde nacen ideas novedosas que nos ayudan crecer? |

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

- Falta de transparencia: el intercambio de información no se basa en acuerdos aceptados por todos, surgen desequilibrios, reclamos y emerge un clima de desconfianza.

- Desequilibrios de poder: las relaciones horizontales pierden el equilibrio horizontal y se vuelcan en dependencias de un actor o de un grupo de actores.
- Control: determinados socios se sienten controlados por otros más poderosos que se imponen con un esquema vertical de conducta.
- Autonomía: un actor tiene la impresión de que otro interfiere en sus asuntos internos.
- Fragmentación: alianzas ocultas entre los socios, que pueden ser percibidas por otras como una amenaza, porque se ven excluidos, de hecho, del círculo interno conspirativo.

1.6 Coordinación con un enfoque estratégico a mediano plazo

Quien no logra abotonar bien el primer botón de su camisa, tarde o temprano se encontrará con problemas. ¿En qué hay que fijarse en la creación y el desarrollo de redes, y en particular de los nudos de coordinación?

Para superar los problemas de coordinación que entraña elevados niveles de complejidad de dependencia y desequilibrios, presentamos cuatro consideraciones fundamentales. En primer lugar, es necesario reconocer y confrontar de alguna manera el **contexto institucional**, legal y estructural de las diferentes organizaciones participantes. Solamente así será posible reconocer y aceptar las diferencias en relación con la definición de la visión y de la necesidad de estructura y coordinar los procesos en la red, al respetar la autonomía de los actores.

Segundo: el reconocimiento de la diversidad de perspectivas es inevitable en un proceso en que participan actores con diferentes visiones. Para superar los problemas que pueden surgir de esta diversidad, es necesario estimular un **diálogo franco** que permita identificar las barreras que puedan comprometer la acción colectiva. Cuando la red comprende actores gubernamentales y no gubernamentales, es necesario considerar al sector privado como socio independiente y no como sector dependiente del Estado.

Un tercer punto tiene que ver con el uso de la **tecnología de información y comunicación** como medio puente entre los actores, que puede tener efectos excluyentes para los actores sin acceso a ella. Garantizar equidad exige la participación de especialistas para definir el nivel equitativo de la tecnología. Es aconsejable renunciar a la última tecnología de punta (por ejemplo, de video conferencias de banda ancha), si no todos los actores tienen esta posibilidad. Además, en el caso de un nudo de coordinación como un servicio para todos en la red, es preciso establecer un flujo de información continua entre la coordinación y los actores, y tratar de evitar desequilibrios de información.

Por último, la **adopción de decisiones** debe apoyarse en la participación de todos los actores, con miras a establecer una agenda en común, un consenso que reduzca los conflictos al mínimo. En la definición de un programa de trabajo y de un plan común con todos los actores, se debe tener en cuenta la necesidad de estimularlos a negociar periódica-

mente este plan. La gestión debe centrarse en la flexibilidad y no en el uso de técnicas rígidas de planificación racional. Los métodos estratégicos de navegación han reemplazado en los últimos años la minuciosa y rígida planificación técnica. Esto, sobre todo, debido a los siguientes cuatro motivos:

- **Entorno turbulento:** Mientras más rápido y menos transparente sea el desarrollo del entorno, más importante se vuelve la observación de señales de cambio.
- **Orientación hacia el sistema y la cultura:** La orientación hacia la planificación detallada para el control ha sido reemplazada por la orientación hacia una visión compartida y los valores que nos deberían guiar.
- **Orientación hacia los productos:** Frecuentemente las rígidas planificaciones concluyen con una exigente discusión metodológica. Muchos caminos llevan a Roma. Lo decisivo, finalmente, son los productos acordados en una planificación estratégica.
- **Responsabilidad propia de los actores:** Lineamientos de planificación rígidos y a corto plazo limitan la creatividad de los actores, frenan la auto-organización y el aprendizaje. La gestión estratégica busca fomentar las capacidades, las competencias y la responsabilidad de cada uno de los actores.

La forma en que el mundo se vea mañana, se define básicamente por cómo está concebido y cómo es hoy en día. Mientras más se lo comprenda como un mundo lleno de presiones y limitaciones, más se perderá la confianza en su capacidad de recrearse. En cambio, si se lo concibe como un mundo lleno de posibilidades y oportunidades, espontáneamente aparecen oportunidades de acción y potenciales. La planificación estratégica despierta este sentido de oportunidades y libera **energías**, si los actores dirigen su atención al futuro. El proceso de planificación estratégica no lleva de un tema al siguiente en forma lineal. En el camino van apareciendo nuevas preguntas que requieren de acoplamientos hacia atrás. De las bandas que se van generando con esto, resulta el perfil estratégico, en forma de un portafolio de puntos básicos de intervención con oportunidades y riesgos, por ejemplo. La atención debe dirigirse a las siguientes preguntas estratégicas:

Entorno: ¿Qué tendencias podemos observar?

¿En cuál entorno institucional, económico, político, social y cultural nos movemos?

¿Cuán constantes son las tendencias consideradas importantes por nosotros?

¿Qué áreas de conflictos debemos observar más detalladamente?

Actores: ¿Qué estrategias de acción siguen ellos?

¿Qué visiones, cuadros del futuro, tienen los diferentes actores?

¿Qué intereses, agendas, capacidades y poder tienen los actores para lograr sus objetivos?

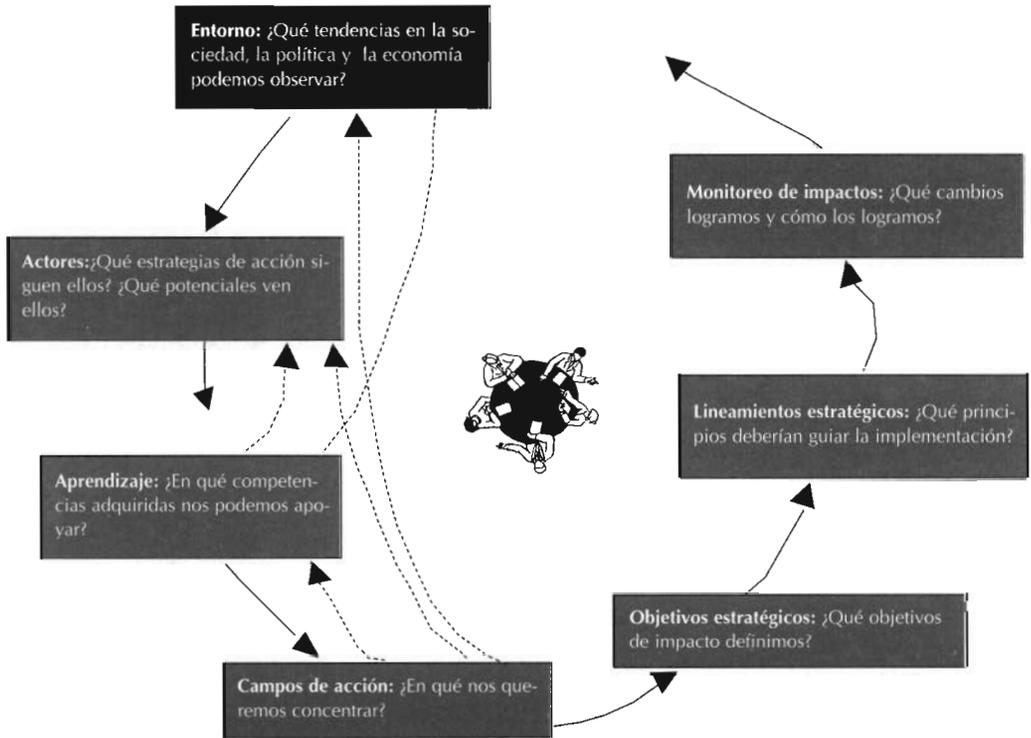
¿Qué aspiraciones, incentivos y presiones les empuja y motiva?

Aprendizaje: ¿En qué competencias adquiridas nos podemos apoyar?

¿Cuáles son nuestras experiencias de aprendizaje y competencias básicas más importantes?

¿Qué éxitos y efectos hemos alcanzado?

¿Cómo evalúan otros actores nuestros productos?



Campos de acción: ¿En qué nos queremos concentrar?

- ¿Qué son nuestras oportunidades en el entorno?
- ¿Con qué cambios en el entorno nos relacionamos?
- ¿Qué riesgos están relacionados con los campos de acción priorizados?

Objetivos estratégicos: ¿Qué objetivos de impacto definimos?

- ¿Qué efecto, en términos de cambios, queremos alcanzar?
- ¿Qué recursos (conocimiento, capacidad, fondos) requiere esto de nosotros?
- ¿Qué recursos necesarios esperamos de nuestros socios?

Lineamientos estratégicos: ¿Qué principios deberían guiar la implementación?

- ¿Qué criterios de calidad dirigirán nuestro accionar y la cooperación con otros actores?
- ¿Qué modelo de gestión necesitamos para lograr los impactos?
- ¿Cómo aseguramos la aplicación de los lineamientos estratégicos?

Monitoreo de impactos: ¿Qué cambios logramos y cómo los logramos?

- ¿Qué información relevante necesitamos para la toma de decisión y la conducción?
- ¿Qué cambios hemos logrado debido a nuestra intervención?
- ¿Qué hitos e indicadores clave observaremos periódicamente?

El hundimiento del Titanic: La conducción a ciegas y la lógica de un fracaso

A las 02:20 horas del 15 de abril de 1912, en una fría y oscura noche sin luna, después de dos horas y cuarenta minutos de la colisión con un iceberg, la popa del barco de 270 metros de largo y de 60.000 toneladas de acero forjado se eleva, hasta que el casco alcanza una posición casi vertical sobre el Atlántico. Paralizado, el Titanic mantiene esta posición casi medio minuto. Entonces se apagan las luces. Con un impresionante ruido se desprenden las calderas y máquinas de los anclajes. Desde los botes salvavidas, los sobrevivientes observan entonces cómo el barco se hunde lentamente hasta que finalmente desaparece. Este desastre marca un hito en la historia. "La confianza ciega en la técnica ha sufrido un fuerte impacto", escribió poco después el escritor americano Joseph Conrad.

Durante la botadura, la prensa mundial festeja al Titanic como un milagro del arte de la ingeniería: lujoso, insumergible, planificado a detalle, técnicamente perfecto. Tres conocidos gigantes de la industria se reunieron para financiar y construir el barco: El rey de los ferrocarriles norteamericanos, J. Piermont Morgan, el millonario inglés Bruce Ismay y el irlandés, ex jefe de la naviera Harland & Wolff en Belfast, William James Pirrie. El RMS Titanic debería sentar nuevas pautas: 46.000 toneladas brutas de arqueo, 270 metros de largo, con 29 poderosas máquinas a vapor en el casco para la movilización de las tres hélices, tan grandes como las aspas de un molino de viento.

Luego de cada presentación, los ingenieros debieron corregir sus planos, ya que eran demasiado modestos y convencionales. Durante la construcción se martillaron más de tres millones de pernos en el casco del barco. Las dos anclas pesaban, juntas, 31 toneladas y debieron ser arrastradas por 20 caballos desde la fundición al puerto. Por motivos estéticos, a las tres enormes chimeneas se les añadió una cuarta, como trampa, que si bien no funcionaba, remarcaría la esbelta silueta. La cubierta de paseo del barco debía ser tan amplia como una avenida. Para lograr este espacio adicional, se limitó la cantidad de botes salvavidas al requisito mínimo legal. *Dieciséis estancos de acero debían hacer insumergible al barco. Sin embargo, para economizar costos, los mamparos quedaron abiertos en su extremo superior: el agua podía pasar de una sección a otra.*

El 31 de mayo de 1911, el Titanic se botaba delante de más de 100.000 personas. Las primeras fotografías de las opulentas y lujosas cabinas y de los grandes salones dieron la vuelta al mundo. La alta clase internacional se sintió inmediatamente aludida por el exclusivo diseño de las suites (que costaban aprox. 250 libras) y la perfección técnica, mientras que el prohibitivo precio garantizaría la exclusividad de los pasajeros. Los pasajes de primera clase para el viaje inaugural de Southampton a Nueva York estuvieron vendidos pronto, cuya mayoría fueron adquiridos por tigres de la sociedad y personajes ilustres. La señora Charlotte Cardoza, pasajera en la clase de lujo, sobreviviente, debió reservar su ticket con un año de anticipación. Después, remarcaría frente a la aseguradora que llevó consigo catorce maletas, entre las cuales se encontraban 70 vestidos, 38 boas de plumas y 91 pares de guantes. En el momento del choque con el iceberg, dicha dama se encontraba junto con otros pasajeros en el salón tomando champagn, mientras una orquesta de 30 músicos tocaba las últimas melodías de moda del Viejo y del Nuevo Continente.

El 10 de abril de 1912, puntualmente a las 12:00 horas, el Titanic zarpó ante los ojos de la prensa mundial desde Southampton. El vocero de la naviera informó que el barco podría fácilmente imponer un nuevo récord en su viaje inaugural al atravesar el Atlántico. Al asombrado público se le presentaron números impresionantes sobre el equipamiento para la primera travesía

transatlántica: un baño turco, un gimnasio, un enorme foyer para primera clase con una elegante escalera entornada bajo una cúpula de cristal, dos piscinas, tres pianos de cola y cinco sencillos, 2.500 botellas de vino, 35.000 huevos frescos, 40.000 kilos de papas, 15.000 botellas de cerveza, 8.000 cigarros y 95 paquetes de opio. Asimismo, el barco estaba equipado con las últimas novedades tecnológicas, como la telegrafía inalámbrica.

La cubierta inferior estaba prevista para emigrantes, ya que anualmente un millón de europeos eran atraídos hacia América. El pasaje se podía adquirir por 7 libras, el equivalente al salario de una semana. Los aproximadamente 700 pasajes se distribuyeron entre suecos, alemanes, rusos y búlgaros. El equipamiento era básico, pero también incluye un piano y dos bañeras.

Todo debía funcionar como una máquina perfecta. Con este antecedente, la naviera contrató para la travesía al experimentado capitán Edward J. Smith, de 62 años de edad. Con 1.200 libras anuales; era el capitán mejor pagado en el mundo. Él era un caballero inglés, frío, irónico y consciente de su clase. Bajo su supervisión, la planificación del viaje inaugural se desarrolló sin contratiempos. Smith había llevado a cabo la gran parte de su trayectoria profesional a bordo de enormes barcos veleros. El honorable comando del viaje inaugural del Titanic le había sido reservado por la naviera como gran auge final de su brillante camino profesional.

El 14 de abril, en el transcurso de todo el día, el capitán recibió más de diez telegramas: barcos que circulaban en su misma ruta advirtieron sobre varios icebergs en la zona. Ignorándolos, Smith ordenó mantener el curso. Uno de los telegramas incluso fue leído por el capitán frente a directivos de la naviera, participantes en el viaje. Sin inmutarse, lo guardó en su bolsillo. Los apuntes en el mapa del 4to. oficial indicaron que los telegramas no tenían ningún efecto en el curso predefinido.

Poco después de la cena, a las 21:00 horas, el capitán ingresó al puente de comando para la distribución de órdenes. El barco siguió su rumbo planificado a través de los icebergs de mediano tamaño. El mar estaba tranquilo; la noche, sin luna. El oficial de guardia informó al capitán sobre un fuerte bajón en la temperatura exterior de 6 C al punto de congelación en las últimas dos horas. El capitán asintió y ordenó mantener el curso.

Entre la cena y la medianoche hubo un gran intercambio de mensajes morse de saludos de los pasajeros a sus familiares en casa y para la recepción de los últimos estados de bolsa en Wallstreet, que muchos pasajeros de primera clase esperaban ansiosos. Todo esto restó tiempo al telegrafista para intercambio de información náutica. El telegrafista simplemente amontonó los mensajes en su escritorio. Un oficial de guardia ordenó al cabo de vigía prestar especial atención al hielo. Sabía por propia experiencia que cuando el mar está tranquilo y no hay luna, los icebergs se distinguen a corta distancia, ya que el rompimiento de las olas es apenas perceptible. En los barcos, sólo los oficiales poseen largavistas.

Poco antes de la medianoche, el cabo de vigía tiró de la campanilla que sonaba en el puente de comando. ¡Iceberg right ahead! Había descubierto la oscura silueta de un iceberg, que se dibujaba de entre las estrellas en el horizonte. La distancia del iceberg - unos 450 metros - no podía calcularla sin la ayuda de un largavistas.

En el puente de comando, el primer oficial ordenó la maniobra de evasión usual, con la cual el barco podía ser salvado de un daño. Cuarenta segundos más tarde, un iceberg que mostraba 30 metros de altura hizo 6 cortes bajo la línea del agua a estribor. La superficie total afectada no superó el metro cuadrado. Los seis pequeños agujeros en la pared metálica se repartieron en cuatro estancos, que se llenaron en 60 segundos.

El capitán ordenó los procedimientos rutinarios desde el puente. Las bombas empezaron a trabajar, dos oficiales fueron enviados abajo a una inspección. Ellos apenas pudieron ingresar en el primer compartimento de equipaje y enseguida reportaron el daño al capitán y sobre el agua entrante. Después de diez minutos, el agua en los primeros compartimentos alcanzó ya los cuatro metros. La nave empezó a balancearse hacia adelante. El capitán ordenó alistar los botes salvavidas. Consciente de que éstos ofrecían espacio a apenas la mitad de los pasajeros, ordenó: Mujeres y niños primero. Luego indicó al telegrafista enviar mensajes de auxilio. ◦

Lentamente, los pasajeros de primera y segunda clase subieron a cubierta. Imperaba incredulidad. Estaban parados formando pequeños grupos, friolentos y con una copa en la mano, admirando los imponentes juegos artificiales de las luces de socorro, que el capitán Smith había mandado lanzar. Los stewards tenían dificultades en convencer a las damas y caballeros de la gravedad de la situación. A los viajeros de tercera clase se les restringió el acceso a la cubierta superior. Pocos se atrevieron a preguntar sobre lo sucedido. Nunca se les informó sobre la situación. Demasiado tarde, desplazados por el agua penetrante, subieron a la cubierta superior.

El amaraje de los botes salvavidas, por su propia posición inclinada, se demostró como dificultoso y peligroso. Algunos incluso se hundieron en el intento, y otros amaron apenas ocupados en la mitad de su capacidad. Después de dos horas, 712 pasajeros y tripulantes se encontraban en los botes, habiendo quedado aproximadamente 400 puestos disponibles vacíos. 1.495 personas se quedaron en el barco o cayeron al agua al amarar.

La locura en la planificación de los inspiradores del proyecto acababa de ser tragada por la sorprendente naturaleza. El hundimiento fue perfectamente planificado. Sin embargo, la fijación en un plan puede conducir a la intransigencia y la ceguera. Un plan perfecto confunde los sentidos. Mientras más preciso es el plan, más fuerte nos impacta la casualidad y la sorpresa. Y las ambiciones pueden alterar la percepción de la realidad. Necesitamos señales de advertencia, semáforos y guías, que logren fijar nuestra atención en situaciones que no hayamos observado durante la planificación.

2. Actores y reglas del juego

2.1 La escena

Cuando tratamos de comprender el abanico grande de actores ya utilizamos la imagen de la escena del **teatro**, la red como la escenificación, que significa que los actores desempeñan un rol, siguen un texto, actúan, entran en relación con otros y, lo que ahora cuenta, calculan los costos y los beneficios de su participación en el juego. En la gran mayoría de los casos, para ellos es un **incentivo**, si su participación les aporta finalmente una utilidad en la forma de acceso a recursos, reconocimiento, nuevas oportunidades y poder. Este concepto supone que los actores, hasta cierto grado, actúen de manera racional, y comparen sus aportes con los beneficios realizados. En realidad, los actores están atados por compromisos con otros actores y tienen preferencias individuales, actúan sobre la base de información incompleta y confusa, tienen parcialmente una agenda escondida y persiguen estrategias e intereses intransparentes.

Detrás de esto, en los **bastidores del teatro**, existe el dilema que estas ganancias aparecen en diferentes momentos temporales, unos a corto y otros a largo plazos, y en diferentes secuencias por las prioridades acordadas por los actores. Además, casi siempre hay actores que esperan una ganancia más inmediata que otros más pacientes. Este dilema se agudiza todavía para actores que asumen que ellos no van a cosechar los frutos de sus propios esfuerzos. Por ello, podemos notar que en la red hay ganadores y perdedores al mismo tiempo, coexisten unos que ya han podido aprovechar de la red; otros, que todavía no han encontrado su oportunidad. Así, se aumenta la complejidad en las negociaciones entre actores que se sienten satisfechos o frustrados y los que mantienen su esperanza. Por esta razón, y para bajar la complejidad, es necesario secuenciar bien el desarrollo de la red, para que los actores tengan el espacio para negociar acuerdos y tratar de lograr los primeros productos a tiempo temprano, productos que los actores pueden compartir con facilidad. En otras palabras: antes de lanzarse al alto mar, navegar cerca de la costa, de puerto a puerto, y dar atención en productos útiles para todos, palpables, tangibles y visibles.

En concordancia con la teoría de juegos y de la elección colectiva de alternativas, los incentivos que guían a los actores y su voluntad de adecuar y hasta redimensionar sus expectativas dependen altamente de las **reglas del juego** de la red. Estas reglas no caen del cielo, sino son el resultado de los acuerdos temporales entre los mismos actores. El conjunto de estas reglas conforman el sistema normativo-institucional de la red y le dan una configuración única y específica. Cabe diferenciar cinco áreas de reglas que estructuran:

- La entrada y la salida.
- La posición relativa de los actores.
- La interacción.
- La toma de decisión.
- La implementación de una acción acordada.

La red representa una arena en la cual los actores, colectivamente, interactúan sobre la base de estas reglas y toman decisiones sobre nuevas reglas.

2.2 Reglas de entrada y de salida

Las reglas de la entrada y la salida determinan cuáles actores toman parte en el juego de la red, y excluyen o incluyen la afiliación de actores. Ellos mismos crean los estímulos para afilarse y mantenerse en la red y definen las reglas de entrada y de salida. En muchas redes, la mayoría de los actores está interesada en fronteras permeables, porque esperan de la ampliación nuevas oportunidades y mayores beneficios. Cuando sólo unos pocos actores están efectivamente en control de estas reglas de entrada y salida, éstos pueden aislar temporalmente a actores de algunos beneficios de la red y hasta excluir o expulsar. Tal desequilibrio en la red suele desembocar en conflictos agudizados y hasta al derrumbe de la red.

2.3 Reglas de posición

Estas reglas se refieren al poder que los actores tienen y aplican dentro de la red. El poder se deriva de su acceso a recursos, renombre, capacidad de comunicación, fuerza convocatoria, capacidad temática y de otras fuentes de poder. Las reglas de posición refuerzan o equilibran el poder de los actores. Especialmente importante son actores con el poder de definición de la agenda de la red, con influencia política y capacidad técnica por encima del nivel promedio de los actores. Ellos pueden con facilidad chispear la innovación y el desarrollo de la red. De otro lado, las diferencias marcadas en la distribución del poder y las relaciones asimétricas son factores desmotivadores, y las reglas mal definidas y confusas pueden llevar a enturbiar los papeles y responsabilidades.

Contextualizar las fuentes del poder

La posición de los actores depende altamente de sus representantes que actúan en la red. Ellos disponen y emplean un poder de posición que está adscrito por la función, la ubicación jerárquica y las capacidades adquiridas en su propia organización. La organización es la que atribuye, consolida y reafirma este poder, y lo dota además de los correspondientes símbolos de estatus. El poder jerárquico está vinculado a determinados derechos de aplicación y a un alcance definido. Sólo existe un poder sin límites espaciales: el dinero. En cambio, el poder adscrito a personas puede circunscribirse, por ejemplo, al derecho a impartir instrucciones a las personas que trabajan en un departamento, excluidas las cuestiones relativas a la remuneración y al ascenso. Tal poder jerárquico se expresa en acciones específicas:

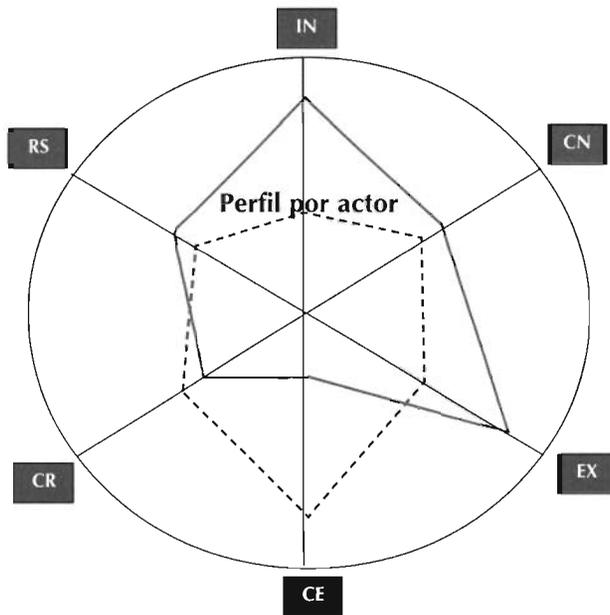
- La asignación o negación de recursos, materiales y equipos.
- La definición de objetivos a nivel de su entidad de trabajo.
- El derecho de participar en la toma de decisiones.
- La definición de normas e instrucciones, y control de calidad.
- La toma de decisiones respecto a recompensas, reconocimiento y sanciones.

Tanto en las organizaciones jerárquicas como en las redes notamos que el poder resulta de **diferentes fuentes** que pueden llegar a reforzar o debilitar el poder de posición. Sin embargo, cuanto mayor es el poder formal en una jerarquía, más fácil es explotar estas fuentes de poder, que son, por ejemplo:

IN poder de información: capacidad para controlar el flujo de información y definir los contenidos informativos.

CN poder negociador: capacidad para entender, describir y transmitir de forma comprensible ciertos hechos, y para persuadir a otras personas, e imponer así los propios intereses.

- EX poder de experto:** se basa en la posesión de conocimientos específicos de los que otros carecen, avalados generalmente por estudios y títulos formales.
- CE poder de las habilidades prácticas:** poder derivado de las habilidades adquiridas en la práctica, que se manifiesta por la capacidad para hacer y elaborar algo.
- CR poder creativo:** capacidad para desarrollar nuevas ideas y objetos y para apreciar las cosas desde una nueva perspectiva.
- RS poder de las relaciones sociales:** poder derivado de la pertenencia a un grupo, estrato o clase social y garantizado por la relación con otras personas que detentan poder.



La comparación de los perfiles de los actores puede ser un insumo válido para la reflexión y la negociación de las reglas de posición. En sistemas más horizontales como redes, observamos que hay cuatro factores que influyen de forma decisiva en la utilización de las diferentes fuentes de poder:

- El **grado de interconectividad** del actor en la red, que influye en su poder convocatorio.
- La **estructura del sistema** en términos de normas y reglas, ya que ofrecen condiciones más o menos favorables para los diferentes actores.
- Los **esquemas de comunicación** establecidos, por cuanto posibilitan o impiden la utilización de determinadas fuentes de poder.
- El **comportamiento personal de los representantes** de los socios de la red, que depende de la edad, del género y de la profesión.

2.4 Reglas de interacción

Las reglas de interacción estructuran el intercambio entre los actores de la red. Los actores desarrollan estas reglas con respecto al flujo de información, acceso e intercambio de conocimiento, coordinación, negociación y co-producción. Pero el ingrediente más importante en estas reglas son las medidas y oportunidades para crear confianza mutua entre los actores. Estas reglas afectan en gran parte las posibilidades de la evolución de la red. La falta de transparencia, retener o manipular información, una redistribución inequitativa de los beneficios y comunicación pobre marcan diferencias y desequilibrios que serán difíciles de remediar; por ejemplo, a través de la clarificación de roles. Cabe mencionar que existe una forma de comunicación sin interacción explícita y directa; en particular actores que son competidores suelen observarse atentamente entre sí y orientar su comportamiento en función de esta observación del comportamiento del otro.

El proceso de la clarificación de roles

En general, acostumbramos a determinar, en lo posible, ya en la fase inicial de una cooperación inter-organizacional, el rol que desempeñarán los actores participantes. Concretamos nuestros propósitos, reconocemos las intenciones y expectativas de los diversos actores y pactamos acuerdos contractuales para definir los derechos y deberes, el presupuesto y los planes de acción. En la realidad observamos una evolución constante en una red colaborativa. Esta dinámica resulta como consecuencia de la aparición de **nuevas expectativas**, la modificación de los incentivos, las distorsiones en la comunicación y los cambios en la autodefinición de los actores y sus aspiraciones. En la mayoría de los casos, la definición de roles no es una tarea que podamos despachar con facilidad y dar por resuelta, sino que debemos negociarla una y otra vez a lo largo de la cooperación, porque los participantes evolucionan en el curso de la misma. Puesto que los roles son negociables, la definición del papel que desempeñará cada uno es parte integrante del seguimiento de procesos. Las preguntas clave que se plantean son:

- ¿Qué esperan los demás de nosotros?
- ¿Qué esperamos nosotros de los demás?

Primer paso: Presentación de las expectativas

La siguiente matriz permite a los actores participantes representar lo que esperan de otros participantes. En el ejemplo se parte del supuesto de que la definición de roles tiene lugar entre las cuatro organizaciones A, B, C y D que conforman una red colaborativa.

La organización espera de la organización ↓	→	A	B	C	D
A					
B					
C					
D					

Segundo paso: Lo que los demás esperan de nosotros (línea)

- ¿Comprendemos las expectativas de los otros participantes?
- ¿Con cuáles expectativas estamos de acuerdo o no estamos de acuerdo?
- ¿La tarea parcial que nos ha sido asignada es compatible con estas expectativas?
- ¿Qué es necesario para cumplir con nuestro propio rol?

Tercer paso: Lo que esperamos de los demás (columna)

- ¿Esperamos demasiado de los demás?
- ¿Los demás actores están de acuerdo con las expectativas que tenemos?
- ¿Poseen los recursos y métodos necesarios para satisfacer las expectativas?

Cuarto paso: Lineamientos y reglas

¿Qué lineamientos nos deberían guiar en nuestras relaciones? (Por ejemplo: información activa sobre intenciones, manejo rápido, abierto y directo de conflictos, supuestos positivos sobre el aporte profesional del otro, etc.) ¿Cuáles reglas queremos acordar y cómo queremos moderar y sancionar la lesión de ellas?

Cabe mencionar que el rol de un actor no es configurado exclusivamente por las expectativas de los demás. Existen dos funciones claves que interfieren en la definición del papel: la función adscrita en el sentido de su misión (área de trabajo, clientes, etc.) y la función aspirada en el sentido de las proyecciones y estrategias que un actor tiene por los incentivos internos y externos que le motivan.

2.5 Reglas de la toma de decisión

Cuanto más recursos y esfuerzos invertidos, más importancia tiene la definición de los procesos de decisión para los actores, porque estas reglas son una garantía de una re-

partición transparente de los beneficios en relación con lo invertido. Las reglas de la toma de decisión se refieren a las cuatro reglas básicas de la teoría de juegos:

I. **No coordinación o decisión unilateral:** Un actor decide, sin consulta previa u otras formas de participación de los demás. Aunque a menudo se pregunta si tal forma sea adecuada en una red horizontal, en muchos casos una decisión unilateral puede crear precisamente los estímulos necesarios para chispear un proceso de negociación. La decisión unilateral desafía a los demás actores en su posición actual y abre el espacio al debate. En un proceso de ajuste mutuo, sin embargo, los actores deberían buscar las posibilidades que llegaran al consenso.

II. **Negociación o decisión unánime:** Las decisiones emergen de un proceso de negociación entre representantes para lograr un acuerdo viable y aceptado por todos. El consenso se construye sobre la base de los intereses expresados de los actores y el proceso cuesta tiempo y necesita estructuración, y a menudo la facilitación y la mediación. El acceso a nueva información y la llegada de nuevos actores en la mesa de negociación pueden tener un efecto crucial y suavizante. Actores y grupos poderosos y excluyentes pueden agudizar los conflictos de interés, obstaculizar, estropear y derribar tales procesos. El éxito de la negociación depende altamente de la transparencia y de la percepción de los actores de la mejor alternativa a un acuerdo negociado. Si ellos pueden satisfacer sus intereses sin lograr un acuerdo, la probabilidad de que la negociación naufrague es alta. También en este proceso importan la confianza mutua y la seguridad de que el otro juega con cartas descubiertas.

III. **Acuerdo mayoritario o decisión por mayoría de votos:** De un lado, se trata de un principio democrático que ofrece a cada actor la oportunidad de tratar de formar una mayoría. De otro lado, cualquier decisión mayoritaria contiene el efecto peligroso de exclusión de la minoría. A menudo la decisión mayoritaria se aplica para salir de negociaciones bloqueadas, pero lleva consigo el riesgo de la desvinculación del grupo minoritario.

IV. **Decisión unilateral y jerárquica:** Esta regla se aplica si una red tiene una unidad de coordinación de mucha competencia o un actor líder con la habilidad de imponer su decisión en otros actores. En dependencia de la conformidad con los intereses de los actores, la decisión unilateral crea estímulos para preguntarse, si quieren ampliar su participación en la toma de decisión o echar la toalla.

2.6 Reglas de la implementación

Una vez tomada una decisión, las reglas de la implementación determinan las responsabilidades y la participación para llevar a cabo las actividades acordadas; también los beneficios y las sanciones relacionados con el cumplimiento. Los actores suelen definir tales reglas selectiva y gradualmente cuando aparecen tareas y proyectos más complejos. A menudo unos actores son víctimas de un fracaso de la responsabilidad, porque se comprometen y luego no logran cumplir por falta de recursos y de capacidad. Proyectos limitados y a corto plazo, con resultados rápidos y palpables, pueden guardarse de este daño. Cuan-

do la red tiene una unidad de coordinación, estas reglas de implementación son imprescindibles.

La rueda del timón de una unidad de coordinación

Todos los actores involucrados en un sistema de cooperación participan en la conducción de los procesos, aunque cada uno con intereses distintos y un grado de influencia diferente. El tipo de red ideal es el que se asemeja a un globo en cuya superficie hay varios puntos que representan a los actores. La distancia de todos al centro del globo es igual y cada punto es potencialmente un nudo central. La tarea de coordinar redes de cooperación puede ser encargada a una de las organizaciones participantes. En algunos casos, puede resultar ventajoso delegar esta función a una organización extra-red o a un grupo formado por delegados de las organizaciones participantes. Cuando uno de los participantes de la red asume una tarea de coordinación, se desplazan automáticamente los niveles de poder y de influencia. Se podrían plantear las siguientes preguntas:

- ¿La organización coordinadora cuenta con la aceptación de los otros actores?
- ¿Posee la capacidad y los recursos necesarios para asumir las tareas de comunicación?
- ¿Qué desplazamientos de poder se espera que se produzcan?
- ¿Qué decisiones se deben concertar con las demás organizaciones participantes?

La unidad coordinadora abarca fundamentalmente las siguientes actividades claves para conducir la red:

1 Comunicación

Asegurar el acceso equitativo a la información.

Fomentar el intercambio horizontal y la participación activa de los actores.

2 Clarificación de roles

Facilitar la articulación de las expectativas de los actores.

Promocionar la definición periódica de los roles.

3 Complementariedad

Visualizar las competencias complementarias de los actores.

Análisis periódico de la repartición de tareas.

4 Concentración

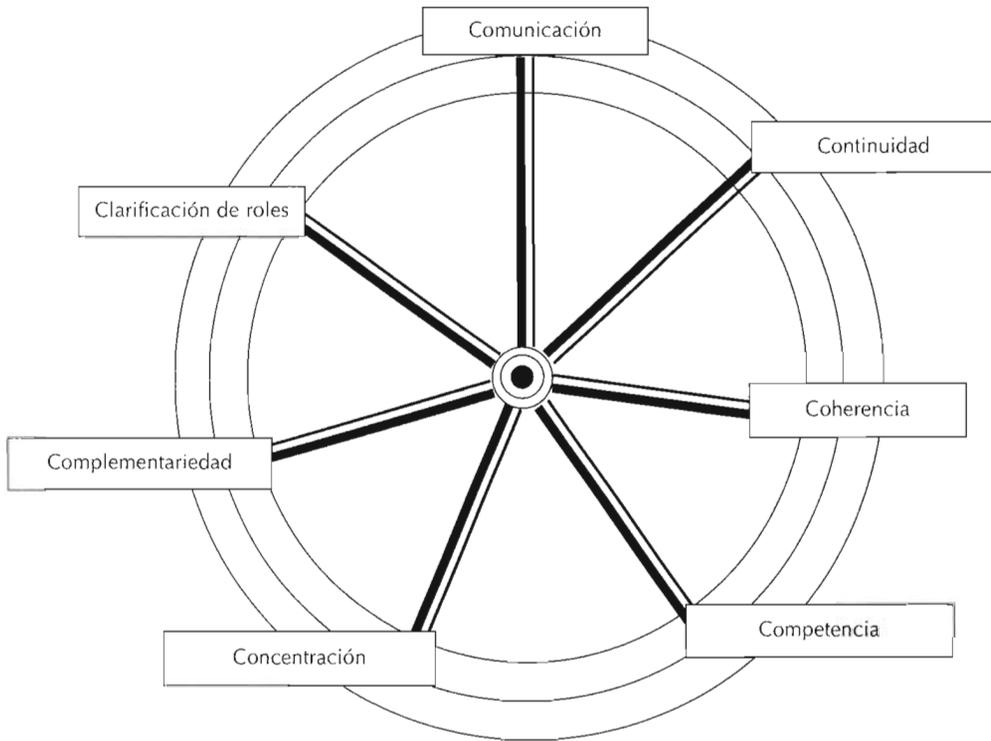
Concentración en los ámbitos prioritarios y puntos fuertes de los actores.

Ampliación progresiva y cautelosa a nuevos campos de acción.

5 Competencia

Fomentar el reconocimiento mutuo de las competencias profesionales de los actores.

Facilitar el intercambio de experiencias y la gestión del conocimiento.



6 Coherencia

Presentación llamativa de las ventajas de la cooperación en la red.

Fomentar la inclusión de los actores sobre la base de los efectos positivos de la cooperación.

7 Continuidad por la visión compartida

Enfatizar los intereses comunes a largo plazo.

Refuerzo de la continuidad mediante una planificación estratégica.

Ejemplo de la Red Mexicana de Manejo Ambiental de Residuos

Adaptado por Andrés Moreno

A. Antecedentes: una red nacional de una red panamericana

La Red Panamericana de Manejo Ambiental de Residuos (REPAMAR) nace a principios de los noventa como un proyecto entre la Cooperación Alemana (GTZ) y el Centro Panamericano de Ingeniería Sanitaria y Ciencias del Ambiente (CEPIS), con el propósito de apoyar

a Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Perú y México, y coordinada por un Comité Coordinador Regional (CCR) constituido por los representantes de cada país, GTZ y el CEPIS. A su vez, el comité cuenta con un presidente de permanencia anual. El CCR se reúne dos veces al año para el establecimiento y el seguimiento de actividades.

México se integró a la REPAMAR en 1997, impulsado por la anterior Dirección General de Materiales, Residuos y Actividades Riesgosas del Instituto Nacional de Ecología (INE). Se conformó con la participación de 23 instancias representantes de centros e instituciones de investigación, del sector productivo generador de residuos, del gobierno como autoridad y de la sociedad civil organizada. La REMEXMAR, desde sus inicios, ha sido presidida y coordinada a nivel nacional por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales; actualmente, a través de la Dirección General de Gestión Integral de Materiales y Actividades Riesgosas. La red basa sus objetivos, su estructura, sus funciones y su operación en el manual de procedimientos de la REPAMAR, con algunas adaptaciones. México, a través del establecimiento de redes o núcleos técnicos en sus entidades, es el único país que promueve una participación pública corresponsable conocedora de su problemática local y su experiencia para solucionarla.

B. Objetivos

En general, abrir vías de comunicación entre los diversos sectores que trabajan con relación a los residuos para establecer contactos o vínculos que ayuden a sumar esfuerzos y magnificar los logros en torno a la prevención, la minimización y el control de los mismos.

Objetivos específicos:

- Facilitar e intercambiar información relativa a la gestión ambiental adecuada de los residuos.
- Promover y desarrollar la capacitación en temas relacionados con la prevención, la minimización y el control de los residuos.
- Fomentar la investigación interdisciplinaria y el desarrollo tecnológico en este campo.
- Estimular la promoción de manuales de minimización.
- Contribuir a la identificación de líneas prioritarias de acción, enmarcadas en la política nacional, relacionadas con la prevención, la minimización y el control de los residuos.

Su filosofía es de una red intersectorial no gubernamental, en donde la participación de sus integrantes sea voluntaria, a través del intercambio o la suma de recursos propios (conocimiento, información, financiamiento). Es un espacio de concertación social en donde sus integrantes deben tener las mismas oportunidades de participación con una visión y orientación compartida, la cual deber ser regulada, negociada y acordada entre los mismos.

C. Estructura y funciones

- Centro Nacional Coordinador (CNC). Es el representante autorizado de la REMEXMAR ante la REPAMAR, a través de la Dirección General de Gestión Integral de Materiales y Actividades Riesgosas de la Subsecretaría de Gestión para la Protección, y tiene entre sus funciones:

- a. Monitorear el funcionamiento de la Red Nacional y el contexto en que se desarrolla.
- b. Coordinar las actividades y los proyectos de la Red.
- c. Participar en las reuniones semestrales del Comité Coordinador Regional.
- d. Orientar a los miembros de la Red en el desarrollo de actividades y en la preparación de proyectos.
- e. Evaluar, aprobar y presentar al Comité Coordinador Regional los proyectos que estén de acuerdo con las prioridades nacionales y regionales de la REPAMAR.
- f. Identificar otras fuentes de financiamiento para la ejecución de actividades o proyectos de las instituciones integrantes de la red.
- g. Difundir las experiencias de los miembros de la Red Nacional, entre ellos y en los otros centros nacionales de REPAMAR.
- h. Organizar la elaboración del Plan Operativo anual en forma participativa.
- i. Preparar informes periódicos de avance de la Red Nacional y enviarlos a las redes de los países integrantes de la REPAMAR y a la Coordinación GTZ/CEPIS
- j. Implementar y mantener actualizada la "WEBSITE" de la Red Nacional.
- k. Promover actividades para la difusión y la consolidación (sustentabilidad) de la Red Nacional.
- l. Realizar reuniones con los miembros de la Red Nacional por lo menos una vez al año, y remitir las actas a la Coordinación GTZ/CEPIS y a los otros CNC.

El mandato del CNC debe ser ratificado anualmente por las instituciones que integran la red nacional.

- Centro Nacional de Información (CNI). Su misión es integrar y difundir la información generada por la REPAMAR, REMEXMAR y por los núcleos técnicos así como responder a demandas de información de los usuarios del Centro.
- Grupo Técnico Coordinador (GTC). Está constituido por entes cooperantes, con tiempo e interés para elaborar el programa de trabajo y participar en el establecimiento de prioridades y líneas de acción y con capacidad de apoyar la puesta en práctica del programa y el desarrollo de actividades. Sus integrantes son:

Centro Nacional de Investigación y Capacitación Ambiental del INE.

Secretaría de Desarrollo Social.

Secretaría de Medio Ambiente del Gobierno del Distrito Federal.

Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.

Consejo Nacional de Industriales Ecologistas.

Centro Mexicano para la Producción más Limpia (IPN).

Instituto de Ingeniería (UNAM).

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Estado de México).

Programa Universitario de Medio Ambiente (UNAM).

Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

Universidad Iberoamericana.

Asociación Mexicana para el Control de Residuos Sólidos y Peligrosos, AC.

Federación Mexicana de Ingeniería Sanitaria y Ciencias Ambientales, AC.

- Núcleo Técnico Coordinador (NTC). Son las redes de manejo ambiental de residuos en cada entidad federativa, cada municipio y cada delegación del Distrito Federal, y sus funciones y estructura son similares a la red nacional. Está integrado por un Centro Estatal

Coordinador, un Centro Estatal de Información, un Grupo Técnico Coordinador y por entes cooperantes.

- Entes cooperantes. Son las instituciones u organismos del sector productivo, las dependencias gubernamentales de interés social y las instituciones técnico científicas, con un interés manifiesto e involucrados en el manejo ambiental de residuos, que estén de acuerdo con los objetivos de la Red y hayan efectuado el debido trámite de adhesión a ésta ante el CNC, y tendrán como atribuciones:
 - Formar grupos de trabajo interinstitucionales.
 - Desarrollar actividades propuestas en los planes de trabajo de la red.
 - Promover la recopilación e intercambio de información técnica de interés para la red.
 - Buscar fuentes de recursos para el desarrollo de proyectos específicos.
 - Cooperar de forma mutua con los miembros.
 - Cumplir puntualmente con los compromisos adquiridos con la red.

D. Lineamientos generales de REMEXMAR

1. Podrán formar parte de la REMEXMAR los representantes de los diferentes sectores: académico, gubernamental, industrial, de empresas, de servicios y de grupos civiles organizados, entre otros, preocupados por apoyar el fortalecimiento de la capacidad de gestión en materia de residuos y que hayan entregado su carta de adhesión a la red.
2. El ingreso a la REMEXMAR es de carácter voluntario.
3. Los organismos institucionales que quieran pertenecer a la red deberán estar legalmente establecidos en el país e involucrados en el manejo de residuos.
4. Es posible la adhesión a la red a título personal, incluso estudiantes, siempre y cuando conozcan y acepten trabajar por el logro de los objetivos de la misma y hagan entrega de la carta de adhesión correspondiente.
5. Las instituciones entregarán su carta de adhesión con el nombramiento de un representante y un suplente ante la red, documento que será dirigido al Centro Nacional de REMEXMAR o al Centro Estatal de REMEXMAR en los Estados, según corresponda.
6. En caso de baja de alguno de los representantes (representante o suplente) ante la red, la institución integrante tendrá que notificarlo por escrito al CNC o al CEC, e indicar el nombre del nuevo representante, en un lapso de 15 días naturales.
7. En caso de que alguno de los entes cooperantes decidan dar por terminada su participación en la REMEXMAR, darán aviso con treinta días de anticipación, mediante un escrito al CNC o al CEC, según el caso, y éstos lo comunicarán a los miembros de la red para tomar las medidas necesarias y evitar los perjuicios que pudieran generarse.
8. Los entes cooperantes elaborarán programas de trabajo integrados por todos los sectores involucrados y se comprometen a estar constantemente activos con la finalidad de lograr un mejor manejo de los residuos.
9. El CNC, en consenso con el Grupo Técnico Coordinador o su contraparte en el Estado, según el caso, podrán determinar la suspensión de alguno de los integrantes por el tiempo que juzguen conveniente, en los siguientes casos:
 - Cuando dolosamente presente documentos o información falsa.
 - Cuando algún ente cooperante no cumpla sus obligaciones en los casos que haya asumido la responsabilidad.

- Cuando obstaculice el logro de los objetivos y las metas de la red.
- Cuando no coopere en forma mutua con los miembros.

E. Recursos para la operación de la red

Está previsto que la REMEXMAR y los NTC funcionen como organismos autofinanciables sin fines de lucro, lo cual implica que, en un momento de su desarrollo, realicen actividades a partir de las cuales se puedan recuperar los costos. Sin embargo, en sus inicios, las redes necesitan funcionar con los recursos de que disponen cada uno de los entes cooperantes con los cuales realizan sus propias actividades relacionadas con la gestión de los residuos.

F. Resumen de actividades realizadas por las redes

- Asesorías a la sociedad en materia de residuos.
- Participación en la revisión de anteproyectos de normas.
- Inicio de diagnósticos ambientales e inventarios de residuos.
- Promoción de un mercado de residuos.
- Promoción de instalación de infraestructura para el manejo de residuos.
- Difusión de manuales de minimización.
- Impartición de cursos en materia de residuos.
- Desarrollo de páginas Web.
- Intercambio de información a través de sus cuentas electrónicas y páginas Web.
- Reglamentos operativos.
- Vinculación con el proyecto desarrollado por la Comisión Ambiental Metropolitana acerca del manejo integral de aceites lubricantes usados.
- Realización de estudios sobre pilas y baterías, aceites lubricantes usados y envases de plaguicidas.
- Revisión y análisis de las experiencias de Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador y México respecto de los cinco elementos claves para el manejo ambiental de pilas y baterías.
- Elaboración de un manual de alianzas y redes de cooperación para el manejo ambiental de los residuos en México.

3. El cambio organizacional en las redes

3.1 Navegar en la incertidumbre

No hay fórmulas o recetas prefabricadas. El cambio de redes es una manera de trabajar en un entorno cambiante con alta incertidumbre porque los mismos actores de la red cambian, negocian y acuerdan un cambio del rumbo sobre la marcha. En otras palabras: cambiamos las ruedas de un tren que se encuentra en movimiento. Además, los sistemas normativos-institucionales sobrepuestos interfieren, y a menudo en los tiempos de cambio

salen actores y entran nuevos actores, lo que crea una serie de interacciones de manera que la capacidad de prever y planificar queda muy limitada.

En la fase del cambio, el enfoque debería ser en las relaciones entre los actores. En la red que cambia de manera continua y prácticamente impredecible, los cambios intencionados no pueden ser encarados con instrumentos que parten de una realidad estable y dominable. Los problemas, sus causas, objetivos y estrategias, dependen de **las relaciones entre los actores** que los configuran, interpretan y aplican. La conducción del cambio está, por tanto, cada vez más enfocada en la comunicación entre los actores y en la negociación de puntos de vista, percepciones y valoraciones para lograr consensos y acuerdos entre los actores involucrados.

Cada acción de nuestra parte crea una situación nueva para las demás acciones que siguen. Este entendimiento dinámico del cambio requiere un **monitoreo** continuo para comprender lo que pasa y no perder el contacto con la realidad. Segundo: en las intervenciones se necesita mucha **flexibilidad**. Ante nuevas situaciones, en lo posible no se debe detener en ajustes a las mismas maneras de trabajar; se deben ir creando e inventando respuestas adecuadas a la nueva situación y al nuevo entorno.

El objetivo es avanzar, de **una situación inicial**, a un **estado deseado**. Los métodos y las herramientas contribuyen para llegar al objetivo. Las características que se encuentren en la trayectoria son variables. Con cada intervención, las relaciones, influencias y características de los actores cambian, se mueven, se modifican en el tiempo y a diferentes velocidades. Éstos, además, están enmarcados en su propio entorno institucional, con el que necesitan también redefinir su ubicación y su actuar. Así, por ejemplo, el cambio de una red de municipios en una mancomunidad requiere de cada uno de los municipios participantes la adaptación de su funcionamiento interno; por ejemplo, la reestructuración de sus servicios en función de los servicios nuevos elaborados y prestados en la mancomunidad. Además, cualquier intervención cambia el sistema global. Por lo tanto, la manera de enfrentarlos o trabajar con ellos no puede ser la misma; es necesario, en cada situación, procurar el camino y los medios más adecuados, ser flexible, adaptarse a la situación que se encuentra.

Ser creativo es básico. Es indispensable tener afinados los sentidos y las reacciones y tener presentes los factores que están en juego; con esta base se debe **conducir** con destreza, oportunidad y alta dosis de creatividad. La observación de impactos inmediatos de los proyectos de cambio produce el insumo para la conducción.

3.2 Los tres campos de intervención del cambio de redes

Todo lo que trata con la gestión y la conducción de redes lo podemos interpretar como intervenciones de cambio organizacional. Por ejemplo, la creación de un nudo de coor-

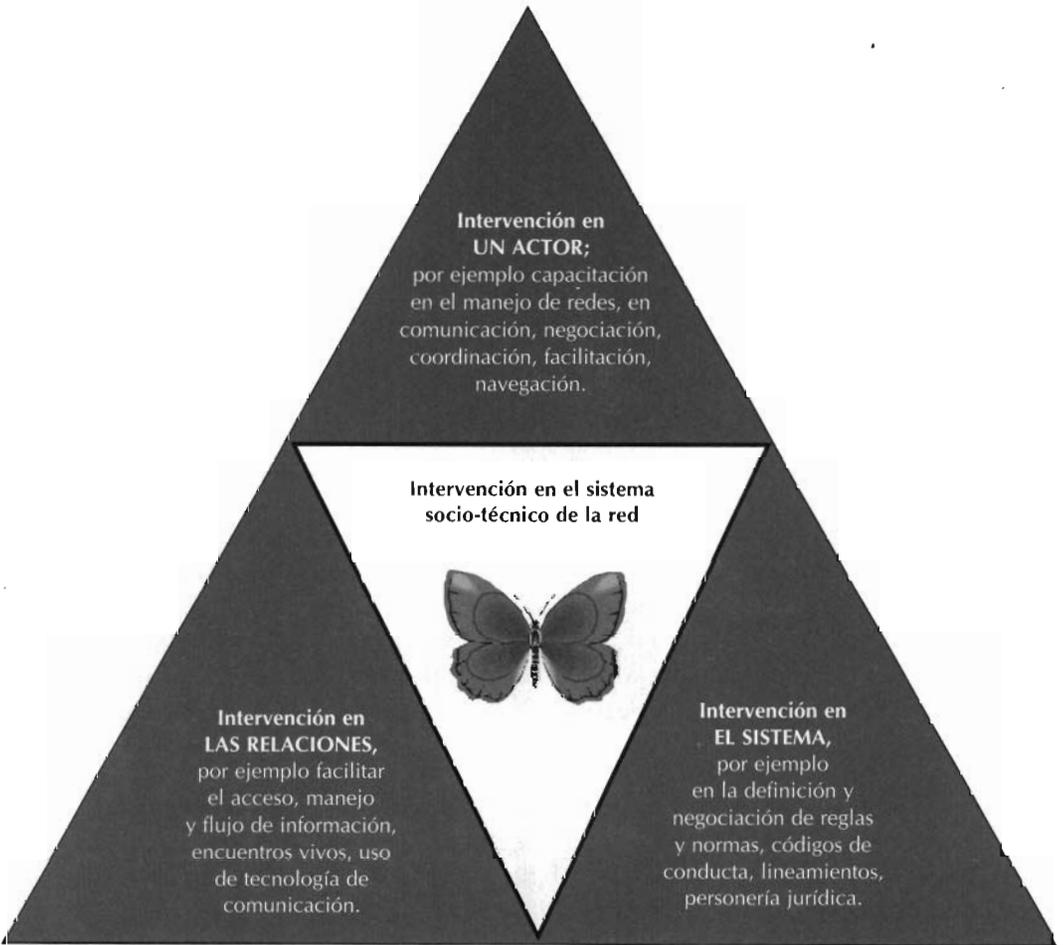
dinación o la transformación de una red del intercambio de conocimiento a una red de prestación de servicios implica cambios profundos, tanto en el comportamiento de los actores como en el sistema global de la red. Este **cambio intencional** de una red sigue pautas diferentes del cambio de una sola organización y merece mayor atención en los equilibrios entre los actores.

Las organizaciones intercambian entre sí informaciones, bienes y servicios, y así configuran sus relaciones. Sin embargo, la **evolución dinámica** de las relaciones entre diferentes organizaciones autónomas, públicas y privadas, es prácticamente **imprevisible**. Por ello, la observación continua de estos procesos de interacción reviste una gran importancia, aunque nuestra vista limitada no puede abarcar la totalidad de esta evolución dinámica.

Para ilustrar esta situación de la **comprensión parcial** podemos utilizar la imagen de una pulga que vive en el espacio normal de las tres dimensiones, mientras imaginemos que nosotros vivimos en un mundo reducido bidimensional. Cuando la pulga salta –en la tercera dimensión– de un lugar a otro, durante el tiempo del salto, ella desaparece de nuestra vista y aparece inesperadamente en otro lugar. La dimensión espacial, a la que la pulga tiene y nosotros no tenemos acceso, nos maravilla y sorprende. Sobre la base de la comprensión parcial de la observación de la pulga que desaparece y aparece en otro lugar, podemos construir una teoría que nos explicará el fenómeno; por ejemplo, que la contracción de la pulga (justo antes de su salto y su desaparición) le proporciona la **energía mágica** para disolverse y trasladarse.

No obstante, en la práctica existen algunos fenómenos **económicos** que obedecen a determinadas reglas, también para redes. Por ejemplo, la división del trabajo conduce a un incremento de los costos de transacción debido a la necesidad de una mayor coordinación. Cuando estos costos son superiores a la utilidad que reporta la cooperación, es probable –o sería de esperar– que se retiren de ella los actores que operan según criterios de beneficio propio e incentivos. Pero la cooperación, como cualquier relación humana, no se fundamenta exclusivamente en cálculos racionales de utilidad económica. Son las **personas** representantes de cada organización que configuran, en vivo y constantemente, las relaciones de cooperación, y estas relaciones se hacen cálidas e intensas al principio, luego se adormecen y, por último, vuelven a enfriarse o romperse por motivos que son parcialmente imprevisibles, incomprensibles, ocultos y hasta absurdos.

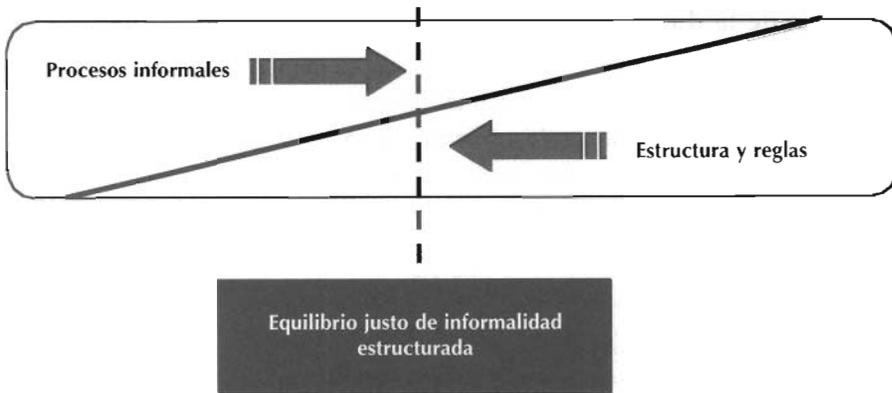
Sin embargo, si nos limitamos a los cambios intencionados, es decir, cuando los actores mismos deciden que quieren reconfigurar y cambiar el tejido de la red, ellos tienen sólo **tres posibilidades** para intervenir en su equilibrio de la informalidad estructurada actual.



I. La intervención en **un actor** trata de cambiar el comportamiento, el desempeño y la capacidad de cooperación con otros actores.

II. La intervención en las **relaciones entre los actores** puede facilitar los contactos, el flujo de información, el intercambio de conocimiento, la coordinación y la co-producción.

III. La intervención en el **sistema** normativo-institucional de la red; esta última intervención trata de impulsar y facilitar un proceso de negociación que llevaría a los actores a acuerdos viables sobre nuevas normas y reglas; estas normas y reglas pueden dirigirse más hacia una estructuración marcada de la red o más hacia el fomento de los procesos informales en la red.



Como ya ha sido presentado en el capítulo 2 sobre las reglas del juego, la intervención en el sistema normativo-institucional de la red se relaciona con cinco áreas interdependientes de reglas en cuanto a entrada y salida, posición relativa de los actores, interacción, toma de decisión e implementación.

La intervención en los tres campos –actores, relaciones, sistema– lleva la red paulatinamente a un nuevo estado de su **evolución**; por ejemplo, de una red de intercambio de conocimiento a una red de coordinación o de co-producción. Para pasar de un escalón a otro, la red cambia profundamente su configuración y los actores necesitan renegociar sus reglas.

Una vez tomada la decisión en cuáles campos y en qué secuencia los actores quieren intervenir, ellos definen un **proceso de cambio** que está compuesto por diferentes **proyectos de cambio**, cada uno ubicado en uno de los tres campos de intervención: actores, relaciones y sistema. No es aconsejable tratar de cambiar todo a la vez. En cualquier proceso de cambio el tiempo necesario y el tamaño de los cambios parciales son quizás los dos factores más importantes de éxito.

El cambio no se hace de golpe, sino en pedazos o paquetes que se llaman **proyectos de cambio**. Así, los actores en el sistema socio-técnico no pierden el control y los riesgos de fracaso se quedan más o menos calculables. Por las características dinámicas de la red, la clave está en la duración corta de un proyecto de cambio. La experiencia nos enseña que un proyecto de cambio necesita lograr su impacto a corto plazo, es decir, en seis o hasta un máximo doce meses. Cuando se trata de un proceso de cambio compuesto por varios proyectos de cambio, la red puede colapsar o fragmentarse si los actores no encuentran un equilibrio entre los diferentes proyectos de cambio.

3.3 La definición de un proceso de cambio / PC

3.3.1 Análisis de la dinámica actual percibida por los actores

Un PC tiene que relacionarse con una dinámica, una reforma, un proceso de transformación ya existente o ya en camino, a través de la percepción de los actores de esta dinámica. Son los mismos actores que interpretan este entorno dinámico y sacan conclusiones sobre oportunidades y riesgos. Por lo tanto, el análisis de la situación actual debe **partir de los actores**, de sus percepciones, aspiraciones y estrategias.

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué oportunidades, obstáculos y riesgos perciben los actores?
- ¿Cuáles son los actores interesados en el desarrollo y el cambio de la red?
- ¿Qué agenda tienen?
- ¿Con quiénes se relacionan y conforman alianzas?
- ¿Quiénes están en contra o a favor de la innovación?
- ¿Qué capacidades tienen para realizar el cambio?
- ¿Cuáles son los principales factores que facilitan u obstaculizan el desarrollo del cambio?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que perciben?

Instrumentos apropiados: Entrevistas con perspectivas separadas, mapas mentales por grupo de actores, campo de fuerzas, mapa de la red en su entorno, matriz FODA, lluvia de ideas para desarrollar ideas sobre intervenciones y su supuesto impacto.

3.3.2 Definición del impacto del PC

El **proceso** de cambio describe las modificaciones centrales que queremos lograr paulatina, gradualmente, en el actuar de un sistema de clientes compuesto de diferentes actores. Para su formulación, debemos considerar la dimensión temática-técnica, la dimensión social, la dimensión política, y también la voluntad, la legitimidad y la capacidad de los actores, y todo esto dentro del marco orientador del **impacto** que el proceso de cambio quiere lograr. Por esas características, consideramos en su formulación un horizonte temporal al máximo de dos años.

Preguntas orientadoras para la formulación de un proceso de cambio:

- ¿Qué nos gustaría cambiar?
- ¿Existe algo interesante que quisiera que continúe o que mejore?
- ¿Cuáles son los temas con los que no estoy satisfecho?
- ¿Qué quiero hacer de manera diferente?
- ¿Qué me gustaría cambiar?
- ¿Qué situación en el futuro queremos construir?

- ¿Cuáles actores importantes deberían participar?
- ¿Qué capacidades necesitan ellos para construirlo?

Ejemplo de un **proceso de cambio**: de una red limitada en número de actores e interacción sobre conocimiento de un sistema compuesto de varias subredes temáticas abiertas a nuevos actores e interconectadas a través de un nudo de coordinación.

Ejemplo del **impacto** del proceso de cambio: la red se ha abierto y se ha ampliado y los actores han aumentado tanto su participación activa y financiera como sus beneficios individuales de la red.

Ejemplos de **indicadores de impacto**:

El número de participantes constantes se ha duplicado.

El fondo de financiamiento ha crecido en un 30%.

Encuesta indica un alto grado de satisfacción de los actores con sus beneficios.

La demanda por afiliarse se ha incrementado.

Preguntas orientadoras para poner prueba el impacto:

- ¿Está claro el contexto donde ocurrirá el cambio deseado?
- ¿En cuáles contextos puedo no beneficiarme con el cambio logrado?
- ¿En cuáles contextos puedo beneficiarme con el cambio logrado?
- ¿Cuánto quiero tardar en lograr el cambio deseado?
- ¿Qué pruebas necesitaré para saber que he alcanzado el impacto?

3.3.3 Áreas de observación: los hitos

Un PC no necesita un plan detallado. Sería despilfarro de esfuerzos porque el cambio simplemente no es planificable. Pero lo que sí sirve es la definición de unos hitos, piedras angulares que nos guían en el camino como **los faros** en la navegación. Los hitos señalan el cumplimiento de grandes etapas y son puntos de referencia para lo que sigue después; por ejemplo, la puesta en marcha de una página web interactiva, la conformación concluida de tres subredes temáticas, el acuerdo logrado sobre nuevos lineamientos para la coordinación de la red. Al mismo tiempo, estos hitos representan los impactos inmediatos de los proyectos de cambio a corto plazo.

Preguntas orientadoras para la definición de los hitos:

- ¿Qué productos palpables elaboramos en el camino?
- ¿Cuáles de estos son los más importantes?

3.4 Los proyectos de cambio / PyC

Trabajar con el modelo de proyectos de cambio (PyC) significa desagregar el gran cambio de un proceso de cambio en pedazos de menor magnitud y de menor tiempo, con

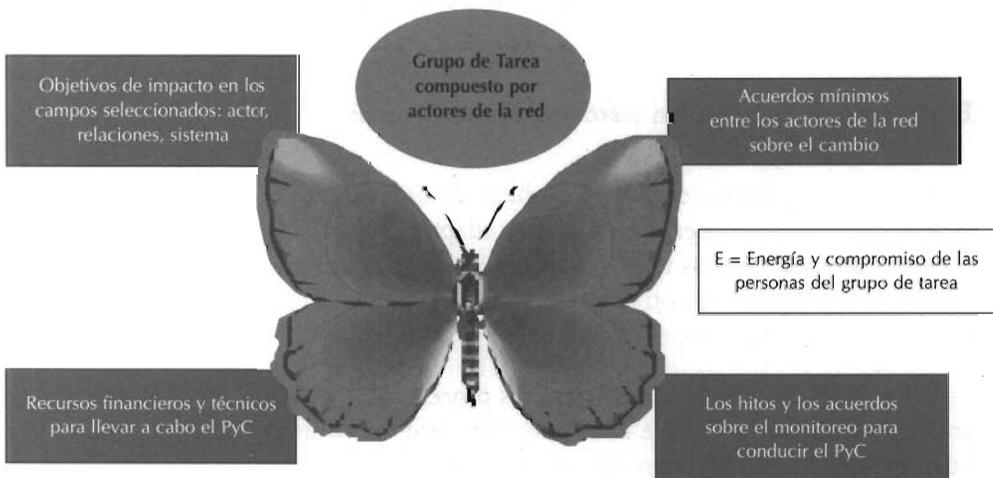
lo cual se mejoran las condiciones para **conducir el proceso** y de advertir riesgos, aprender de las expresiones de resistencia al cambio e implementar correctivos con oportunidad.

Un PyC es parte de un Proceso de Cambio / PC de mayor alcance para generar cambios sostenibles en la red a corto plazo. Es un componente del PC para llegar a transformaciones de mayor alcance y complejidad y es el inicio –y luego el propulsor– que debe abrir caminos para proseguir con el cambio en el futuro. Al inicio, es importante considerarlo al PyC como un ejemplo demostrativo. Los proyectos de cambio son el **instrumento básico** para estructurar y conducir el cambio y la interacción entre los actores en una fase de innovación. Las principales características de un PyC son:

- Un PyC es un cambio rápido a corto plazo. Para su implementación, un PyC necesita una duración de seis hasta doce meses. El PyC es un proceso parcial de un proceso de cambio de mayor alcance y magnitud, dimensionado para que en el corto plazo genere resultados en términos de un impacto inmediato en el sistema. Sin embargo, debe ser formulado con una visión a largo plazo del Proceso de Cambio / PC que contribuye al impacto esperado de este proceso compuesto de varios PyC.
- La ejecución del PyC requiere de un compromiso duradero de los actores involucrados y una conducción por hitos.
- Un plan detallado del PyC es inútil e impide la flexibilidad necesaria de extenderlo, reducirlo o cerrarlo con rapidez. El PyC apunta a un impacto inmediato y está definido por dos o tres hitos, los recursos financieros y el grupo de tarea encargado con su implementación. Es importante estar preparado para someterse con el PyC a ajustes permanentes y, para ello, observar y reflexionar constantemente sobre su desarrollo.
- El impacto inmediato del PyC representa un hito en el camino de un proceso de cambio más largo y complejo. Esta integración fuerte del PyC en un proceso de cambio facilita la coordinación de los PyC que conforman, en su conjunto, un proceso de cambio.
- Un PyC busca efectos concretos y tangibles. Al inicio de un proceso de cambio más largo y complejo, el primer PyC tiene la función de propulsor que debe abrir los caminos hacia otros cambios en el futuro. Al inicio, es importante considerarlo al PyC como un ejemplo demostrativo con productos tangibles y visibles que tienen un efecto desencadenador y motivador.
- Un PyC tiene objetivos de impacto relacionados con la visión y el funcionamiento de la red. Para ser asimilado, su diseño debe recoger, en primer lugar, las percepciones y las aspiraciones de los actores. Lo que cuenta es su percepción de la realidad. La definición de los impactos e hitos requiere la participación de los actores.

- Un PyC es una intervención estructurada en la dimensión técnica, temática y en la dimensión social y política de la red a través de un actor, las relaciones entre los actores y/o la intervención en el sistema normativo-institucional de la red.
- Un PyC busca modificaciones sostenibles en el actuar de la red, es decir, en sus rutinas de funcionamiento, lo que requiere cambios en los conocimientos, actitudes y comportamientos de los actores involucrados.
- Un PyC no se limita al diseño de un instrumento, una norma o una metodología; más bien comprende la facilitación de los procesos hasta la aplicación, la asimilación y la validación de los cambios acordados.
- Aun acordado por los mismos actores, un PyC puede provocar resistencia en forma expresa o sutil. La resistencia al cambio es parte normal de los procesos que llevan al cambio. Además, las expresiones de resistencia contienen información válida para su mejoramiento y conducción.
- El PyC está ejecutado por un grupo de tarea / GT mixto, heterogéneo y temporal compuesto por integrantes del sistema de diferentes campos temáticos.
- Como los procesos de cambio, un PyC tiene un nombre llamativo para facilitar la comunicación.

Para facilitar el intercambio sobre un PyC, valdría visualizarlo y resumirlo con sus elementos constitutivos; por ejemplo en la forma siguiente:



A base de esta visualización, cabe añadir unos aspectos prácticos. Hay procesos lentos y rápidos, con alto y bajo riesgo de fracaso, con menos o más potencial, con mayor o

menor eslabonamiento con los demás PyC. El lanzamiento de un cambio a fondo –es decir, de un Proceso de Cambio / PC con impacto– arranca con **cambios rápidos a corto plazo**, con la fuerza probatoria que se puede cambiar algo tangible y, de ese modo, convencer a los actores pasivos y escépticos. Una vez que las personas empiecen a mostrar una mentalidad abierta al cambio, es necesario ponerles retos que sean apropiados a sus respectivos niveles de confianza en sí mismos y a la competencia que tienen, para que no pierdan el control sobre la marcha del cambio cuando están con los PyC de mayor riesgo.

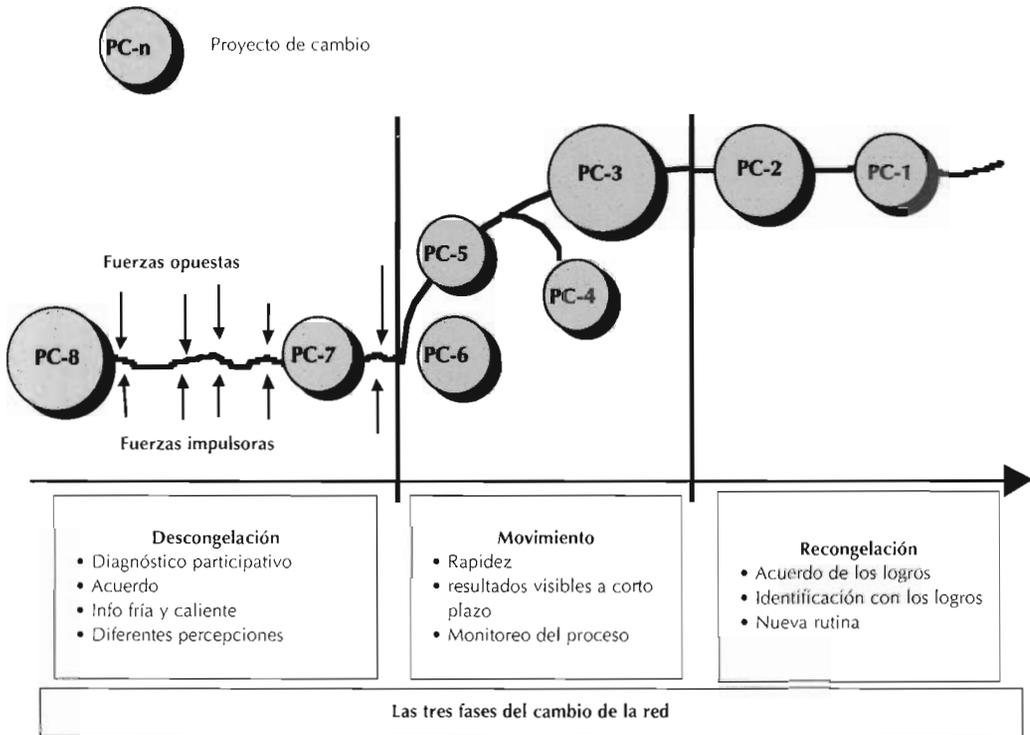
Con la definición de los PyC está vinculada la conformación de un **grupo de tarea** / GT, compuestos de entre dos y un máximo de siete personas. Esta conformación de un GT es una de las características más relevantes del PyC. El GT tiene el doble mandato de operar el PyC y de asegurar una buena comunicación con la red sobre la marcha del PyC. El GT se compone de diferentes niveles de conocimiento, función y experiencia, según las necesidades del PyC. En el GT deberían participar tanto actores que tienden a integrar (conectores) como actores que tienden a dividir (divisores). Con esta conformación mixta se debe aprovechar la potencialidades existentes en la red para conformar el GT, tanto en actitudes de las personas, capacidades, niveles de experiencia y representatividad, como capacidad, prestigio, etc. De esta manera, definimos una pequeña organización transitoria en forma de diferentes GT que trabajan a tiempo completo o parcial para los PyC en marcha, pero siempre en coordinación entre sí.

El GT debe estar en posibilidades de **tomar las decisiones** sobre la conducción del PyC. Sus miembros serán los impulsores y mensajeros del cambio desde su PyC hacia la red. El GT está dirigido por un(a) coordinador(a) elegido(a) por los actores y formado, para el propósito de facilitar el acceso a nuevo conocimiento, desarrollar soluciones y capacidades específicas, y apoyar en la observación y la conducción del PyC para manejarse con flexibilidad.

3.5 El proceso de cambio en sistemas socio-técnicos

Las siguientes **herramientas** han probado su utilidad en la práctica del desarrollo organizacional de redes. A veces, fue necesario adaptar el instrumento a la realidad específica que encontramos, pero los rasgos en sí permanecieron iguales. En la mayoría de los casos, sólo la combinación con otras herramientas ya presentadas nos ha aportado el conocimiento necesario para después decidir sobre una intervención y su alcance.

Al seguir las huellas de Kurt Lewin, los procesos de cambio en sistemas como las redes se desarrollan por fases, que necesitan por parte de los actores diferentes actitudes y tipos de intervenciones a lo largo del camino, para finalmente reencontrar un **nuevo equilibrio** de la informalidad estructurada de la red.



En relación con este modelo, pese al peligro de redundar en algunos aspectos, hay algunos puntos clave que se refieren a las tres fases de un PyC o de un proceso de cambio:

Descongelación: en la definición y la preparación para del cambio

- Partir de la percepción del entorno inmediato y de las necesidades de cambio de los actores.
- Considerar la experiencia de los actores con el cambio en el pasado.
- Vincularse con las reformas en camino.
- Concentración en un cambio factible y concreto a corto plazo.
- Definir el PyC con la participación de los actores.
- Seleccionar los actores claves para la conformación del GT.

Movimiento: durante el proceso, al realizar el cambio

- Observar el rumbo y adaptar las intervenciones a nuevas situaciones.
- Informar permanentemente e involucrar a los actores de la red.
- Identificar expectativas, intereses y resistencias de los actores.
- Validar y aprovechar al máximo las capacidades y fortalezas existentes.
- Conducir con los sentidos abiertos.

Recongelación: garantizar y afinar los resultados, estabilizar la nueva situación

- Visualizar y validar los resultados y el impacto inmediato.
- Asegurar la definición clara de nuevos roles y responsabilidades de los actores.
- Ajustar y afinar detalles en la práctica y crear condiciones favorables para la nueva rutina.
- Vincular la innovación del PyC con el proceso de cambio / PC más amplio.

El modelo permite también detectar con bastante precisión algunos **errores y trampas** en el transcurso del cambio de redes:

- Un **primer error** que cometen con especial frecuencia, tanto los entusiastas del cambio como los reflexivos planificadores, es **empezar directamente con la fase de cambio**. La euforia de haber encontrado “la solución y la receta prefabricada” (¡Eureka!) o la fe ciega en la racionalidad técnica hace que todas las energías se concentren en lograr el cambio inmediatamente. Esta trampa de la fijación al objetivo es tanto más profunda cuanto mayor sea el poder y la influencia del actor o del grupo de tarea para imponer el cambio. El resultado es aleccionador. De repente, el grupo de tarea se encuentra solo en el camino, o bien el cambio, aparentemente obvio, tropieza con una resistencia inesperada de los otros actores. Por esta razón, en la gestión del cambio la fase de preparación es tan importante como la fase de cambio propiamente dicha. En esta fase exploratoria, informativa y cautelosa, se prepara el terreno y se puede ganar adeptos para todo cambio. No crear el sentimiento para la necesidad de un cambio nos lleva al fracaso, porque no se logra sacar los actores de su comodidad y del temor al riesgo. Procesos exitosos se construyen en la comunicación eficaz de incentivos y mantener el estado actual es más peligroso que el cambio.
- El **segundo error** consiste en la falta de visión. 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. Las visiones se transmiten por varios canales de comunicación: información escrita, charlas, presentaciones, imágenes, lemas. Los líderes del grupo de tarea son protagonistas y representantes de la visión de los demás observados de cerca si su actuar es consistente y coherente: dicen lo que hacen y hacen lo que dicen.
- Un **tercer error** consiste en intentar cambiarlo todo de una vez, y apostar por una sola carta –es la trampa de la solución total. 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 introducir y adaptar cada uno de los pasos a las realidades. El cambio sólo se implementa con flexibilidad como proceso interactivo de intervención, reflexión y ajustes. Las transformaciones de gran envergadura deben ser divididas en secuen-

cias y proyectos más pequeños para que, al final de cada etapa, haya espacio suficiente para ajustar y rectificar el proceso. Cada etapa debe consolidarse con una fase de estabilización, de tal forma que el modelo de las tres fases se convierta en una muñeca rusa: cada proceso de cambio consiste en varios proyectos de cambio y ellos mismos están compuestos por varias etapas de las tres fases. Los cambios necesitan su tiempo. Sin embargo, los procesos pierden energía cuando no se ve éxitos y mejoramientos a corto plazo.

- La **cuarta trampa** es la imposición con fuerza. Cuanto mayor es la urgencia de un cambio, más incómoda, incluso molesta, resulta la **resistencia**. Es, entonces, cuando se tiende a pasarla por alto, y a tratar de imponer el cambio a toda costa. Esta actitud, sin embargo, constituye un grave error, y suele conducir a un aumento de la resistencia. Ignorar la oposición puede llevar al sabotaje, a un bloqueo del proceso y a equivocaciones que, luego, resultarán costosas. Un requisito básico para el éxito de los procesos del cambio es, pues, abordar la resistencia de forma constructiva e incluso aprender de ella para conducir el cambio.
- Un **quinto error** reside en la actitud de un actor protagonista que trata de jugar todos los papeles de un **agente de cambio** omnipresente y superdotado. El cambio se apoya en los actores en función de la fase. Los procesos exitosos requieren una masa crítica de actores y personas dispuestas al cambio y los gerentes no deben delegar los procesos de cambio si no tienen que liderarlos. 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. Tenemos que validar la diversidad de la capacidad y la personalidad de los actores en su papel de analistas, investigadores, comunicadores, sensibilizadores, aventureros, cautelosos, líderes, mecánicos de precisión, integradores, agitadores, prácticos, críticos, anarquistas, bromistas, motivadores, chachareros, portavoces, coordinadores, fanfarrones, payasos, estoicos, entusiastas, observadores, pilotos, etc. No existe un agente de cambio que pueda cumplir con todos los papeles útiles a lo largo del camino, pero el agente de cambio, como facilitador, sabe cómo validar los diferentes actores en su momento oportuno. Además, mientras buscamos aliados y pegamos etiquetas a las personas, olvidamos de pronto las condiciones que plasman los diferentes papeles. Olvidamos así que, a veces, el cambio del ambiente de trabajo, la formación de un equipo y la creación de nuevas relaciones influyen fuertemente en la definición de papeles. Por lo tanto, sin crear una coalición poderosa de gestión del cambio dentro del sistema, al aprovechar las diferentes capacidades, el cambio no logra la velocidad y la profundidad necesarias.
- Un **sexto error** consiste en el éxito temprano, que se convierte en ceguera frente a las turbulencias en toda la fase transitoria: el entusiasmo no deja ver las **nuevas fuerzas de resistencia** que, tarde o temprano, surgen en el transcurso del cambio o al fin del

cambio, cuando algunos actores quieren continuar con el cambio en vez de estabilizar, y otros quieren volver al estado inicial porque antes todo era mejor. Por lo tanto, declarar la victoria demasiado temprano es un riesgo. Mientras los cambios no se han convertido en nuevas rutinas y en una nueva cultura, los nuevos procedimientos siguen siendo frágiles y existe el peligro de volver a lo anterior.

4. La conducción del cambio

Cuando todo va bien, nos preguntamos: ¿qué puede salir mal ahora? Para vencer la desconfianza, la conducción del cambio requiere ojos abiertos hacia tres campos: la participación, el manejo consciente de la información y el monitoreo continuo de las intervenciones.

4.1 Observar la participación con el campo de fuerzas

El cambio es el resultado de la participación de los actores, tanto en contra como a favor de la propuesta de cambio. Son los mismos actores quienes finalmente llevan a cabo el proyecto y se apropian del cambio. Salvo la desconfianza, el sentimiento de perder el control sobre lo que pasa es quizás la fuerza mayor que provoca reserva y resistencia manifiestas. Pero tenemos que tomar en cuenta que también las expresiones de resistencia son formas de participación, y seguir el modelo de las tres fases sirve para observar la dinámica entre las fuerzas opuestas e impulsoras. Además, las dos fuerzas pueden coexistir en una misma persona. Sobre la marcha del cambio, periódicamente una visualización del campo de fuerzas facilita la reflexión sobre la participación de los actores.

Objetivo de impacto del PyC:				
Argumentos, actos y comportamientos favorables		ACTORES que influyen en el proceso de cambio	Argumentos, actos y comportamientos opuestos (contrarios)	
+	++			--

El instrumento resulta especialmente útil cuando se aplica en repetidas ocasiones a lo largo de un proceso de cambio, y se trabaja con grupos separados, de ser posible, según sus intereses particulares. La visualización del campo de fuerzas suele poner al descubierto diferentes opiniones sobre las fuerzas impulsoras, la resistencia y la dinámica de los procesos de cambio sobre la que especulamos, porque no sabemos suficiente sobre ella:

- Indica falta de conocimiento y participación de un actor.
- Indica huecos de información de los actores.
- Revela posiciones ambivalentes, reservas y resistencia muda y abierta.
- Indica la carencia de espacios de comunicación.
- Dirige la atención a los actores que encarnan la resistencia (con argumentos hasta la ausencia muda), y qué debemos involucrar especialmente: ofertas a las personas que formulen sus inquietudes, críticas, reservas.
- Facilita la conformación de grupos mixtos y heterogéneos.
- Proporciona indicios sobre alianzas entre los actores que se refuercen.
- Estimula la reflexión sobre las intervenciones en el proceso de cambio.
- Sirve como instrumento de monitoreo para seguir y guiar el proceso de cambio.

4.2 El manejo de la información

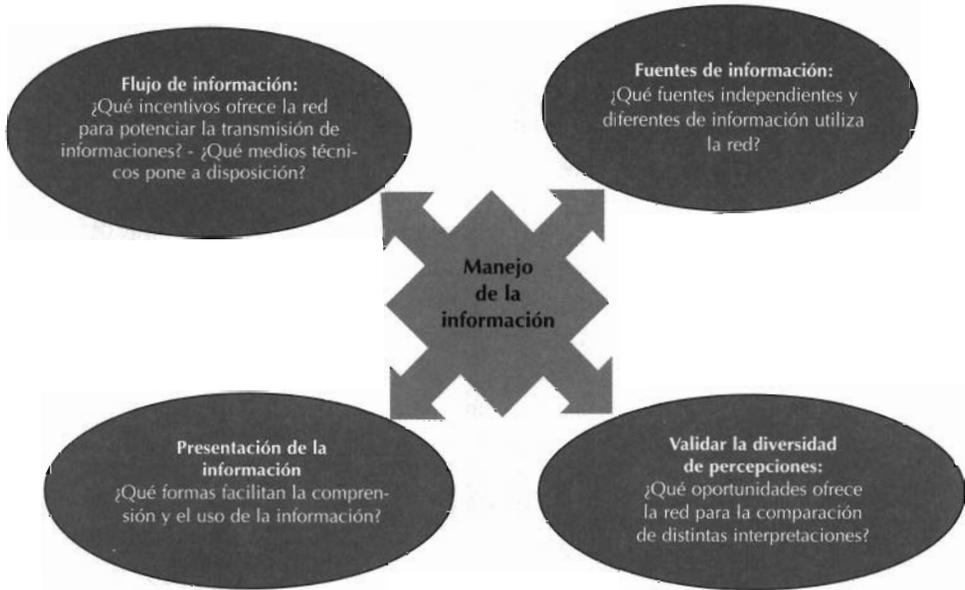
La voluntad y la rapidez del aprendizaje en las redes colaborativas depende altamente del manejo de la información y de la conducta abierta frente a la crítica manifiesta o latente. El diálogo sobre los dos temas suele conducir, con frecuencia, a una reflexión sobre la capacidad de escucha del entorno y la calidad del intercambio dentro de la red.

Para poder determinar la tendencia evolutiva de la red durante un período prolongado, y someterla a discusión, es útil cuantificar algunos de los factores presentados. Una red puede adoptar una actitud **pasiva**, y esperar a que se les imponga la necesidad de mejorar el intercambio de información, o bien obrar **activamente**, tratando de fomentar y armonizar el intercambio, aplicando las nuevas tecnologías de información. Este **aprendizaje prospectivo** tiene lugar cuando una red formula su propia estrategia en respuesta a las necesidades de sus actores. Ambas posibilidades dependen de cómo respondimos a tres preguntas clave:

- ¿Qué información necesitan los actores?
- ¿Quién y cómo procesamos la información y la compartimos?
- ¿Cómo reaccionamos ante opiniones divergentes y críticas para que se expresen abiertamente?

Toda organización tiene que registrar, de la manera más sencilla posible, las informaciones del entorno complejo que considera importantes y la información que facilita el desempeño de sus entidades. ¿Cómo reacciona nuestra organización ante la creciente complejidad del entorno? El siguiente dibujo presenta **cinco campos de observación** con facto-

res cualitativos, formulados de forma positiva, que revelan una actitud dinámica (o lenta) hacia el aprendizaje rápido de redes.



4.3 El monitoreo continuo de las intervenciones por el GT

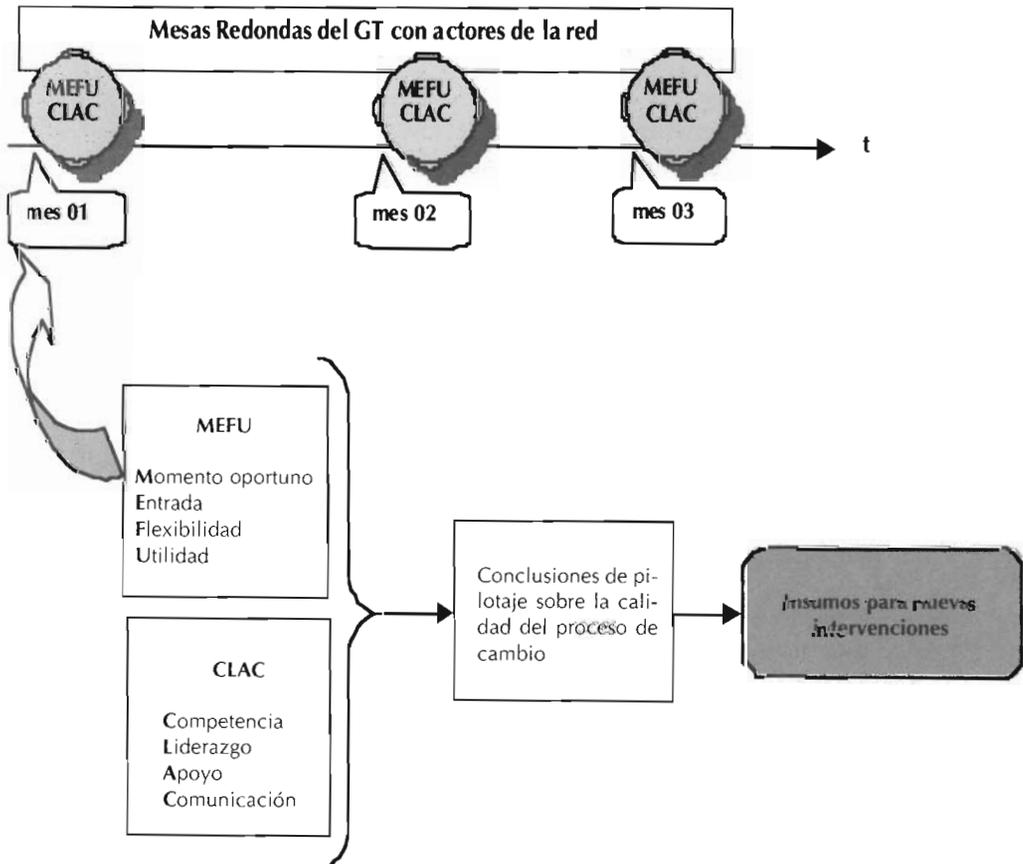
Un proyecto de cambio se implementa con una serie de intervenciones y éstas son la forma troncal de vinculación con la red y su conducción es el propulsor para lograr los cambios de los esperados. Sin embargo, el logro de impactos (en el sentido de la utilidad para los actores de la red) no depende exclusivamente de la calidad de las intervenciones, sino también de **factores externos** (oportunidad, disponibilidad de recursos, por ejemplo) y de la misma red (congruencia con las prioridades, motivación, voluntad política de los actores líderes, disponibilidad para participar, por ejemplo). Además, las intervenciones del grupo de tarea / GT involucran al menos cuatro variables interrelacionadas que dependen altamente de las personas, sus actitudes, habilidades y capacidades:

- La personalidad de los integrantes del GT, en términos de valores, aspiraciones, incentivos, manejo de técnicas profesionales y comunicativas.
- La dinámica de la relación entre el GT y los actores de la red.
- El grado de complejidad de la tarea y la capacidad de análisis del GT para estructurar y facilitar el proceso.
- El acceso a apoyo externo por parte del GT.

Cuanto más incierto es el proceso, más importante es el monitoreo. Presentamos a continuación un ejemplo concreto para el monitoreo de tales procesos.

El monitoreo del trabajo del GT se puede realizar a través de **dos perspectivas complementarias**. Un monitoreo que se concentra en la **interacción** con los actores de la red: momento oportuno para la intervención, entrada, flexibilidad en el camino, utilidad de los productos (MEFU); y otra perspectiva que se enfoca en los **factores internos** del GT que forman la calidad de las intervenciones: la competencia disponible, el liderazgo, el apoyo logístico y administrativo y la comunicación interna (CLAC).

Las dos perspectivas se trabajan en la forma de una reunión del GT, si es posible con la participación de unos actores invitados. Así, en el caso de un PyC, el proceso de monitoreo consiste de reuniones periódicas que tendrán lugar, por ejemplo, al menos una vez por mes.



MEFU – Preguntas guía

Momento oportuno: El saber esperar el momento oportuno para la acción, es decir, la habilidad que los griegos llamaron *Kairos*, a diferencia de *Kronos*, que es el tiempo constante del reloj.

- ¿Tuvimos a mano algunos criterios para saber cuándo es el momento oportuno para la intervención?
- ¿Observamos las condiciones cambiantes para la intervención?
- Antes de intervenir, ¿nos dimos cuenta de la opinión de los actores involucrados?

Entrada: ¡Con el primer botón mal abrochado tienes que desabrochar y volver a abrochar toda la camisa!

- Antes de intervenir, ¿hemos conocido los intereses de los actores involucrados?
- Desde el inicio, ¿hemos clarificado periódicamente los roles de los actores?
- En la red, ¿nos hemos asegurado el respaldo de actores líderes?

Flexibilidad con orientación: Si un hombre no sabe hacia qué puerto va, ningún viento soplará a su favor.

- ¿Observamos periódicamente los cambios del entorno?
- ¿Buscamos activamente la opinión de los actores involucrados sobre nuestro actuar?
- ¿Estamos ajustando y adaptando nuestra intervención en función de lo observado?

Utilidad: Atención en productos palpables, tangibles, visibles, y enfoque en el uso y en la utilidad

- ¿Los productos del cambio son palpables, tangibles y visibles?
- ¿Los productos del cambio son apreciados y aplicados por los actores?
- ¿La utilización de los productos crea una utilidad para los actores?

CLAC – Preguntas guía

Competencia disponible

- ¿Las competencias temáticas del GT permiten concluir el trabajo con los resultados e impactos previstos?
- ¿Las competencias para conducir el proceso de cambio permiten concluir el trabajo con los resultados e impactos previstos?
- ¿Las competencias contratadas complementan las competencias del GT para lograr los resultados e impactos previstos?

Liderazgo

- ¿Existe un marco orientador estratégico como referente para conducir el cambio?
- ¿Se toman las decisiones estratégicas en el momento oportuno?
- En el GT, ¿tenemos una coordinación eficaz y coherente?

Apoyo logístico y administrativo

- En el GT, ¿contamos con los equipos adecuados para realizar el trabajo?
- ¿Contamos con los medios de comunicación para llegar a los actores de la red con facilidad?
- ¿Estamos apoyados por una administración flexible, ágil y transparente?

Comunicación interna

- ¿Nos llega la información adecuada en el momento oportuno para tomar decisiones (flujo ágil de información)?
- ¿Tenemos acceso a los actores de la red para información y consultas?
- ¿Logramos presentar el progreso en forma conveniente y amistosa?

5. La gestión del conocimiento

5.1 El concepto básico

Muchas redes emergen con el propósito de la gestión del conocimiento: los actores entran para compartir productos de conocimiento. La gestión del conocimiento es el **manejo inteligente** del conocimiento, con el objetivo de movilizar y aprovechar de forma óptima el conocimiento individual y colectivo de una organización, al tiempo de desarrollar la base del conocimiento organizacional a través del aprendizaje organizacional. El conocimiento es el único recurso que se multiplica por el uso; empresas con productos intangibles, como la mayor parte de las redes, producen conocimiento que puede ser utilizado e invertido como capital intelectual y que impulsa la capacidad de aprendizaje de la red.

El concepto de una **organización inteligente** surge de la observación de que los individuos tienen una capacidad limitada de obtención y análisis de información. Esta capacidad es rápidamente saturada. Pero si unen sus esfuerzos, la capacidad potencial de la organización que constituyen será muy superior a la suma de las capacidades individuales. Bajo el concepto del conocimiento compartido, se podrá hablar de memoria colectiva, de aprendizaje colectivo y de **inteligencia organizacional**. Al contrario, hay muchos ejemplos reales de organizaciones que son:

- Replegadas sobre sí mismas y cerradas frente al exterior.

- Tupidas y poco comunicantes en el interior.
- Pobres en la producción de informaciones.
- Además, incapaces de movilizar estas informaciones justo a tiempo, cuando llega el momento de servirse de ellas.

La gestión del conocimiento comprende un proceso interactivo de generación, acopio, difusión y uso de conocimiento. La gestión del conocimiento es el manejo inteligente del conocimiento, con el objetivo de movilizar y aprovechar de forma óptima el conocimiento **individual** y **colectivo** de una organización, al tiempo de desarrollar la base del conocimiento organizacional a través del aprendizaje organizacional.

Debemos superar la paralizante discusión sobre si en nuestro trabajo, en nuestra organización, generamos o no **productos del conocimiento**. Si estamos convencidos de que en nuestro actuar utilizamos conocimiento –para lo cual tenemos suficientes pruebas–, podemos asumir que en nuestros procesos de trabajo también elaboramos nuevo conocimiento que podemos hacer visible y compartirlo para invertirlo como capital intelectual y que impulsa la capacidad de aprendizaje de la organización.

Existen **dos tipos de conocimiento**: el conocimiento **implícito** (*softcopies* en las cabezas) está en posesión de las personas (individuos y grupos). Es el conocimiento que –después del trabajo– con las personas vuelve a casa en la noche. Y el conocimiento **explícito o tangible**, que es el conocimiento documentado (*hardcopies* recuperables) y almacenado en carpetas y archivos, manuales y planes, discos duros y redes internas, fotos y películas, etc. Organizacional: este conocimiento se refiere a las formas de operación, rutinas definidas, y, por las noches, no regresa a casa. El conocimiento se compone de la totalidad del saber hacer y de las capacidades que los seres humanos aplican para solucionar problemas. Siempre está vinculado a personas.

En una organización, la gestión del conocimiento se ancla en el manejo existente de la información, en las rutinas del **levantamiento** y **procesamiento** continuo de información, sea para reportes, diagnósticos, seguimiento de proyectos, etc. Bajo la óptica de la gestión del conocimiento se revisan estos sistemas para luego mejorarlos en sus cuatro dimensiones:

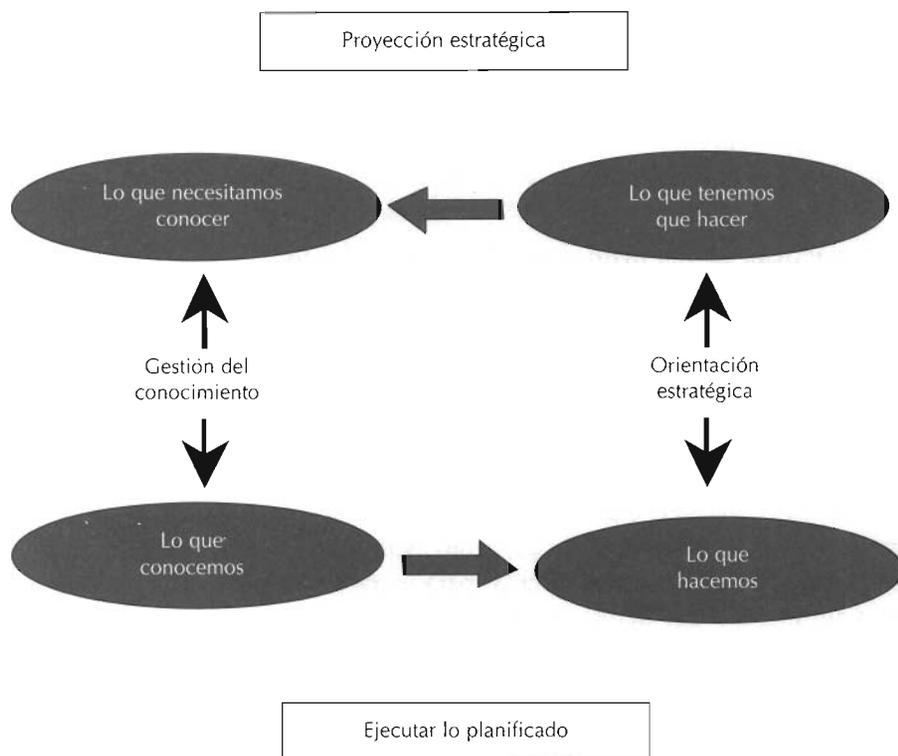
Memorización de la información: archivos, experiencia documentada.

Comunicación de la información: transmisión, circulación, flujos, difusión.

Generación de la información: creación, recogida, captación.

Tratamiento de la información: selección, utilización, interpretación.

Existe una estrecha relación entre la gestión del conocimiento y la orientación **estratégica** de la organización. Cuanto con mayor habilidad se utiliza el conocimiento, es más fácil y rápida la innovación de las operaciones de la organización.



Buena parte de los seres humanos tienen una necesidad altamente desarrollada de clasificar la información ordenadamente, porque nos presta cierta seguridad en un mundo incierto y opaco. Sin embargo, en los sistemas socio-técnicos –organizaciones de cualquier índole –, los procesos informativos interconectados discurren como un caos sin estructura. La información se selecciona, se aumenta, se ignora, se distorsiona y se divulga. Por eso, en las organizaciones se habla del constante **murmullo comunicativo**. Éste es tan importante para el buen rendimiento como el flujo de información debidamente ordenado. Las estructuras formales son los usufructuarios parasitarios de las relaciones informales, que saltan por encima de las barreras o normas de autoridad y poder. Por eso, lo irregular e incidental a menudo contiene más información auténtica sobre experiencias, intenciones y desplazamientos de poder que el informe escrito, el manual de responsabilidades o el organigrama.

Pensamos que el comportamiento humano se guía menos por las estadísticas que por las actitudes aprendidas, las constelaciones de poder, los estados de ánimo, los deseos e interpretaciones asociativas. Los patrones de percepción adquiridos y profundamente arraigados, combinados con el marco de acción social, constituyen la base de nuestros conceptos sobre la realidad. Por eso, necesitamos una **hábil mezcla** de información **en frío** e información **caliente**: necesitamos cifras, estudios y análisis presentados en forma ordena-

da, porque generan comunicación sobre el cambio; y necesitamos, igualmente, interpretaciones derivadas de distintos intereses y peleas apasionadas sobre ellas con los actores. Lo que para unos representa información importante, para otros es “chino” y los españoles les dicen “griego”. Obviamente, depende del cristal con que se mire. Ignorar la información fáctica tiene consecuencias tan nefastas como confiar exclusivamente en ella. La narración de las experiencias y la explicación de los procedimientos y desarrollos son tan reveladores como las cifras, los gráficos y los informes.

5.2 Características de los productos del conocimiento

A fin de prestar servicios de forma competente y competitiva, necesitamos conocimiento concentrado en productos del conocimiento que podemos utilizar, al adaptarlos a otro contexto. El término *producto del conocimiento* comprende *buenas prácticas* de diferente índole. En nuestro trabajo aparecen varios productos del conocimiento en la misma experiencia de trabajo (construcción de un puente, asesoría a un sistema de crédito, desarrollo de una red de actores, manejo de la agenda en un proceso de negociación política, etc.); por ejemplo: una estrategia o un concepto exitoso, una manera de solucionar un problema concreto, un procedimiento efectivo para lograr un cambio organizacional, un instrumento o un método que ayuda en los procesos de concertación de actores con intereses opuestos.

La gestión del conocimiento trata de crear las condiciones necesarias y un ambiente amistoso para elaborar **productos del conocimiento**. De entre ellos se podrían diferenciar –por ejemplo– los siguientes:

- Un procedimiento compilado en un **concepto** o una **estrategia**, probado en la práctica al ser rentable y efectivo.
- Un **modelo** explicativo o una **técnica** para la representación y la interpretación de un arreglo de cooperación.
- Experiencia sistematizada en forma de **lecciones aprendidas** para evitar errores en el futuro.
- Conocimiento del **manejo de procesos**; por ejemplo, un procedimiento paso a paso para solucionar un problema, lograr una meta o un proceso empíricamente documentado, que permita avanzar en una situación específica y que lleve a resultados concretos.
- El **conocimiento lateral**, implícito en todas las experiencias vivas, que radica en la empatía, la intuición y la inteligencia emocional, más allá del pensamiento analítico.

En suma, los **productos del conocimiento** son sistemas que funcionan. No se los puede describir independientemente de su contexto y de su implementación donde el usuario del producto. La descripción de un producto informa también sobre las experiencias y las condiciones en que se puede aplicar con éxito el producto. Entre éstos también se encuentran los recursos necesarios para utilizarlo.

5.3 Los usuarios de los productos del conocimiento

Para una red o una empresa, el manejo efectivo y eficiente del conocimiento es una tarea altamente prioritaria en la gestión estratégica con orientación hacia impactos. En su primera etapa de evolución, una red vive sobre la base del intercambio del conocimiento. Los mismos actores afiliados son los primeros clientes de este producto de interacción, que fomenta el aprendizaje y abre camino hacia nuevas potencialidades de cada uno de los actores. Al mismo tiempo, los productos son el combustible para fortalecer la inclusión y la identidad corporativa de la red y los productos del conocimiento se convierten con facilidad en la marca de calidad de la red hacia fuera.

5.4 El proceso de la gestión del conocimiento

El aprovechamiento óptimo del conocimiento existente y la continua recolección del conocimiento nuevo son tareas principales de una red que se dedica a tal objeto. La red crea y produce dos condiciones importantes para ello: son sitios de interacción e intercambio, y pueden ser vistos como una comunidad temática de reflexión y aprendizaje.

La gestión del conocimiento debe ser **planificada y organizada**. Debe aclararse cuál conocimiento, en qué forma y a quién debe ser transmitido. Para esto debe tomarse en cuenta que el conocimiento propio y externo, implícito (relacionado a personas) y explícito (documentado en cierta ubicación), debe combinarse en forma óptima. En la práctica, se crean para este efecto sistemas fijos: un sistema de expertos en el Internet (sistema de rápida respuesta), que permite a todos los integrantes acceder a respuestas sobre temas seleccionados en 24 horas; o la creación de pequeñas comunidades temáticas de aprendizaje (comunidades de práctica), las cuales ponen a disposición buenas prácticas, conceptos, procedimientos e instrumentos sobre temas definidos en un foro electrónico.

La gestión del conocimiento se fundamenta menos en instrumentos y métodos nuevos; es más bien una **perspectiva nueva**: debemos mirar lo obvio con otros ojos, para poder reconocer los productos de conocimiento que aparecen en nuestro trabajo. El proceso central de la gestión del conocimiento se compone de las siguientes actividades:

- Los objetivos de la gestión del conocimiento: ¿cuál conocimiento y cuáles competencias necesitamos para el futuro a fin de cumplir con nuestras tareas? ¿Quiénes son los clientes o usuarios del conocimiento?
- Identificación del conocimiento: ¿qué tipos de conocimientos –implícito y explícito– ya existen en nuestra red?
- Recolección y desarrollo del conocimiento: ¿cómo elaboramos y presentamos los productos del conocimiento?
- Repartición y utilización del conocimiento: ¿cuándo el producto debe ser disponible y para quién?

En la gestión del conocimiento, la sencillez y la claridad son importantes. Los productos deben poder ser ilustrados en forma corta y concreta y, en lo posible, mediante la utilización de gráficos y cuadros. La **comprensión** tiene prioridad. La directriz práctica más importante es la sencillez: lenguaje y pensamiento deben dirigirse hacia la comunicación y la utilidad; la complejidad viene por sí sola, a partir del discurso de lo que se comunica.

El trayecto hasta lograr los productos del conocimiento es un procedimiento paulatino:

- Seleccionar los campos de observación: ¿cuáles problemas nos han ocupado en los últimos dos años? ¿Dónde hemos hecho una experiencia que también puede ser importante para otros?
- Delimitar un campo de observación: ¿cómo procedimos para solucionar el problema? ¿Cuáles estrategias, lineamientos, procedimientos hemos aplicado?
- Identificar los productos: ¿Cuáles estrategias, lineamientos, procedimientos, han sido los que más nos han servido? ¿Cómo hemos superado las dificultades?
- Presentar los productos: ¿cómo podemos visualizar el conocimiento de forma fácil, concisa y comprensible?
- Intercambiar los productos: ¿con quién queremos intercambiar y compartir el conocimiento?

La representación del producto debería contener las siguientes características:

- Un producto demuestra su utilidad está orientado al impacto que tiene en su uso.
- Un producto dispone de un perfil bien delimitado: el producto responde a una sola pregunta.
- Un producto es innovativo.
- Un producto relaciona el conocimiento explícito con conocimiento implícito; contiene indicaciones sobre personas que pueden ayudar en su aplicación.
- Un producto es comprensible, simple, fácil de aplicar y cercano a la práctica.
- Un producto tiene un precio: proporciona información sobre gastos y costos para utilizarlo.
- Un producto es contextual, pero puede ser adaptado a otro contexto.
- Un producto tiene un nombre llamativo.

Una manera para presentar, compartir y validar productos del conocimiento son **buenas prácticas**. Aunque el concepto suene novedoso, siempre hemos aprendido de nuestras experiencias sobre la base de lo que ha funcionado bien. Es sentido común y refleja un principio económico para no duplicar esfuerzos o reinventar la rueda. Diariamente utilizamos productos del conocimiento: un mapa, un diccionario, un método de planificación participativa, un manual técnico de normas, una visualización sencilla de los elementos claves de una máquina, instrucciones de servicio, etc.

La elaboración de buenas prácticas se concentra en la búsqueda del conocimiento, que tendrá utilidad inmediata para otros usuarios y parte de la pregunta: ¿qué ha funcionado bien? En una red de actores aparecen buenas prácticas en varias formas; por ejemplo:

- Una estrategia probada en la práctica.
- Un concepto que ha facilitado la comprensión.
- Una tecnología madura y su aplicación.
- Una intervención efectiva para impulsar y lograr un cambio organizacional.
- Una metodología que facilita la concertación de actores con intereses opuestos.
- Un instrumento o método que ha permitido avanzar en pasos participativos con otros actores, guías y módulos de capacitación.

El siguiente formato sencillo tiene el objeto de facilitar la presentación de productos del conocimiento en forma de buenas prácticas, y brindar la información troncal de una buena práctica. La presentación en forma concisa, en una sola página, facilita el intercambio y luego también la priorización de los productos del conocimiento.

Ficha de producto del conocimiento	
Nombre	Título llamativo del producto.
Tema	Explicación general y aspectos relacionados con el tema, la problemática y la relevancia del producto.
Contenido	Descripción breve del producto, que ofrece una visión general rápida de la información esencial del producto.
Utilidad	¿Para qué sirve el producto? – Al aplicarlo, ¿qué es mejor que antes?
Usuario	¿Quién podría estar interesado en el producto?
Contexto	¿Dónde se ha probado el producto? ¿En que contexto se puede aplicar? ¿Con quién? ¿Qué condiciones mínimas son necesarias?
Beneficios	¿Qué ventaja tiene el usuario con el producto?
Costos	¿Cuánto cuesta aproximadamente implementar/ replicar el producto?
Contactos	¿Quién puede prestar información complementaria al respecto? Nombre, correo electrónico, dirección.
Anexos	Información complementaria

5.5 Las comunidades de práctica

5.5.1 El concepto

Las personas que participan en un tema y en la búsqueda de una solución de un problema conforman una **Comunidad de Práctica** (*en inglés: Community of Practice*). Esta amplia definición se debe precisar en un contexto dado; por ejemplo, en el contexto de una red temática con varias subredes.

Una comunidad de práctica / COP es una red conformada por un grupo de personas que se relacionan entre sí de manera **informal** por estar expuestos al mismo tipo de problemas, a similar búsqueda de soluciones, y, por tanto, personifican conocimiento almacenado y quieren intercambiar sus experiencias y experimentar lo que no es tangible. Son los mismos actores que deciden sobre el **grado de formalidad** y las reglas internas que necesitan para fomentar el diálogo y el intercambio.

En una COP, las personas se vinculan de manera presencial y/o virtualmente en el Internet, y comparten periódicamente su experiencia. Descubren un propósito en común, desarrollan un sentimiento de compromiso, se enfocan en productos que ellos mismos quieren elaborar. Sobre la base del **intercambio horizontal**, y según su propio interés, los miembros de una COP articulan e identifican productos del conocimiento que quieren elaborar. Por su característica personal, las COP abren también el camino hacia el **conocimiento implícito**, es decir, al conocimiento que es accesible cuando lo aplicamos, lo probamos y lo experimentamos y hasta cometemos errores.

Una comunidad de práctica (COP) es un grupo de gente –por ejemplo, profesionales de un municipio– con intereses similares que –al inicio– se une informalmente para alcanzar una meta o tarea común. La informalidad de la COP se convierte en una **informalidad estructurada** sobre la base de los intereses expresados por los mismos participantes. En otras palabras, las COPs son espacios de aprendizaje donde los participantes se enteran de lo que otros saben y aplican, y así parecen mercados donde los productores de conocimiento comparten su único recurso, que se multiplica por el uso: el conocimiento.

Una COP es un grupo de actores que se relacionan entre sí de manera informal por estar expuestos al mismo tipo de problemas, a similar búsqueda de soluciones, y, por tanto, personifican conocimiento almacenado. Los elementos que rigen tales comunidades son:

- Es un grupo heterogéneo y voluntario para el intercambio horizontal.
- Los actores participantes trabajan en diferentes contextos y temas y cruzan múltiples niveles de la jerarquía.
- La participación es responsabilidad individual de cada uno de los actores.
- Es un grupo que explora nuevos terrenos, temas y problemas conjuntamente.

- Se concentra en un tema, en el cual los actores participantes tienen un interés en común.
- Elaboran buenas prácticas que les han funcionado de sus experiencias.
- Se autoorganiza sobre la base de acuerdos sobre el tema, la forma del intercambio y los productos que quieren elaborar.
- Incluyen y amplían el desarrollo personal a través de encuentros vivos.

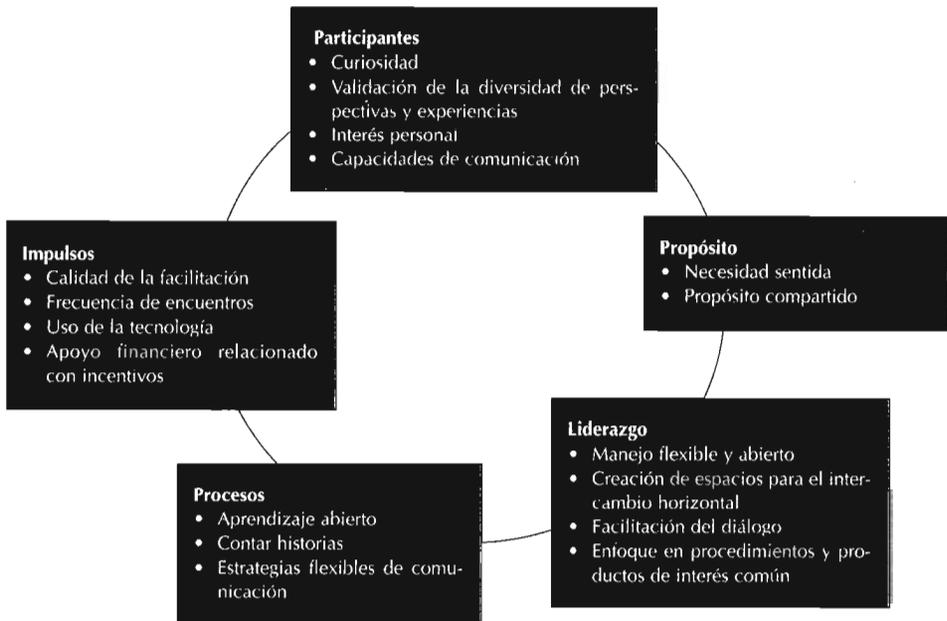
Las COPs surgen entre personas que desean profundizar sus conocimientos en una área concreta a través del intercambio de ideas, opiniones y la **experiencia concreta** en diferentes contextos, para explorar la posibilidad de adaptar y aplicar tal experiencia. Son nudos para intercambiar e interpretar conocimiento práctico.

Las COPs son lugares de aprendizaje (físicos y/o virtuales) en los cuales los participantes intercambian conocimientos prácticos por medio de **encuentros voluntarios**. Al inicio, una COP frecuentemente consta de muchos participantes, porque tiene un tema en el que están interesadas personas de fondos diferentes y con intereses diferentes. Un mapeo abierto de los temas y la priorización de ellos facilita la identificación de un tema prioritario y la conformación de una COP enfocada en la búsqueda en común de soluciones concretas. Una COP tiene los efectos siguientes:

- Reduce la fragmentación y fomenta la interacción de los actores.
- Fomenta la curiosidad.
- Visualiza y valida la experiencia de los actores.
- Produce innovaciones.
- Experimenta lo que no es tangible.
- Abre el camino hacia el conocimiento implícito: es accesible cuando lo aplicamos, lo probamos y lo experimentamos; surge cuando cometemos errores.

El **enemigo** de una COP es el discurso teórico y el afán de tener razón con una sola solución a los problemas, sin tomar en cuenta la diversidad de **capacidades**, recursos y contextos. En cualquier COP, **al inicio** se necesita superar algunas rutinas defensivas; por ejemplo: la monopolización de la información y del conocimiento, el discurso abstracto, la competición para ganar, el miedo a cometer errores y otros patrones de comportamiento en contra del intercambio horizontal. La COP necesita una **apertura** hacia el aprendizaje para que sus miembros logren validar las diferencias de los **diferentes** actores y contextos, compartir sus experiencias y ponerlas a prueba. Por lo tanto, en la fase inicial, el acompañamiento debería facilitar la apertura entre los participantes de la COP y concentrarse en la articulación de un interés común que, más tarde, puede materializarse en productos del conocimiento que la COP elaborará.

Factores de éxito de las COP: ¿por qué la COP ha funcionado?



Las COPs son grupos que comparten el anhelo de aprender de otros. El objetivo de la COP es crear **nuevas opciones de acción**. A través del intercambio de conocimiento y experiencias prácticas, los participantes adquieren nuevo conocimiento que les facilita encontrar nuevas soluciones de problemas en su ámbito de trabajo. La COP representa un espacio para presentar una experiencia concreta, debatir su alcance y compartir el conocimiento.

Los actores participantes discuten preguntas para **buscar, juntos, las respuestas** para resolver problemas prácticos. Al compartir experiencias, los participantes exploran la posibilidad de aplicar el conocimiento y desarrollan nuevas ideas.

El alcance del conocimiento es ilimitado. Aparece en **diferentes formas**; por ejemplo, una estrategia probada, un procedimiento para solucionar un problema específico (es decir, una buena práctica) y también en la forma de un conocimiento lateral, a veces difícil de concretar porque su aplicación necesita intuición y empatía.

5.5.2 El desarrollo de la COP

Una COP nace de un **interés común**, de temas y problemas comunes. Al principio, en un encuentro inicial, se definen los temas, los intereses, la relación con actores exteriores y el propósito en común. Luego el grupo de participantes se pone de acuerdo sobre la forma de trabajar juntos. Deciden cómo quieren organizar sus encuentros; si quieren foros de encuentro físicos o virtuales, o ambas cosas. En esta fase, puede ser conveniente traba-

jar con un facilitador que promueva la capacidad de escuchar, el intercambio y la búsqueda de un interés común. En su fase inicial, los encuentros informales y visitas promueven la afiliación, la adhesión, la curiosidad y la identificación con la COP.

Una vez instalada la COP, siguen encuentros y visitas regulares. Los mismos actores participantes deciden sobre el desarrollo de la COP y en particular de su **estructuración formal** en términos de planes, cronogramas, compromisos. Es importante hacer visibles y palpables los resultados obtenidos para motivarse o para ver que la meta puesta ha sido conseguida. Los actores de la COP deciden por cuenta propia sobre cuándo quieren concluir el proceso de intercambio. La COP puede disolverse cuando los actores participantes han logrado las metas que se han propuesto al principio o cuándo el interés común se ha esfumado.

La **composición** de la COP debe tomar en cuenta las **distancias de poder** en la jerarquía formal de trabajo de los participantes. Al inicio, valdría empezar con un grupo más o menos homogéneo de posición jerárquica, pero de diferentes profesiones.

La COP no tiene una agenda fija y, para los encuentros, no hay un ritmo fijo. Sin embargo, encontrar el **ritmo adecuado** en cada fase es la clave para el buen desarrollo de la COP. Las reuniones regulares conjuntas aumentan el interés y la inclusión de los actores. Las actividades –como visitas conjuntas en un lugar de trabajo– ayudan a generar nuevas ideas y aportaciones.

El motor más efectivo para **fomentar el compromiso** de los actores participantes son los beneficios de cada uno y la posibilidad de elaborar productos del conocimiento que pueden ser difundidos más allá de la COP.

El desarrollo de la COP sigue los siguientes pasos:

(A) Conformación del grupo y clarificación del tema:

- Invitar a un grupo de profesionales del mismo ramo de trabajo; por ejemplo, responsables de los servicios municipales.
- Visualizar el conocimiento de los participantes.
- Agrupar y prorizar los temas, mediante la elaboración del mapa del conocimiento del grupo.
- Acordar un cronograma de encuentros, en combinación con visitas de los lugares de trabajo.

(B) Orientación hacia productos del conocimiento:

- Identificar los temas con alta concentración de experiencia.
- Conformar subgrupos que elaboren productos del conocimiento.
- Presentar y discutir el producto en la COP y con personas fuera de la COP.
- Compartir y difundir el producto.

5.5.3 La coordinación de la COP

La COP sólo es **responsable de sí misma** y se organiza independientemente de la organización proveniente de sus miembros. Los participantes participan voluntariamente porque quieren algo que aprender y contribuir; son responsables de sí mismos, se coordinan entre ellos, deciden sobre la forma de trabajar y los productos. No hay jefe, ni jerarquía. Sin embargo, al menos al inicio, puede ser útil si una persona convoca a los participantes y facilita el proceso de conformación con métodos de visualización.

Para promover la conformación y la inclusión de la COP, la facilitación tiene que tomar en cuenta los diferentes roles cambiantes dentro de la COP y debe apoyarse en las capacidades diferentes de los participantes, según su personalidad y su papel en la COP como analista, experto, comunicador, investigador, sensibilizador, aventurero, cauteloso, caudillo, integrador, práctico, crítico, bromista, motivador, portavoz, coordinador, entusiasta, oyente, piloto, etc. Nadie puede cumplir con todos papeles útiles a lo largo del camino; los papeles se complementan y fomentan el aprendizaje. 6. La negociación, la mediación y el manejo de conflictos

Ejemplo de una red de desarrollo local: la Red Amazonía para impulsar el aumento de la productividad

Adaptado por Reinhild Bode

A. El contexto

Al representar el 48 % del territorio nacional, con una superficie de 132.000 km², la Amazonía ecuatoriana cuenta con una población de alrededor de 700.000 habitantes, ubicados mayormente en municipios rurales. Sus habitantes, muchos de ellos migrantes de otras zonas del país, se dedican sobre todo a actividades agropecuarias, pero con una débil y nociva gestión en el uso de los recursos naturales del trópico húmedo. Como consecuencia de la baja productividad, las familias se quedan en precarias condiciones de pobreza y, después de unos años, dejan sus terrenos degradados y buscan nuevos sitios para sus cultivos, lo que aumenta la presión sobre los bosques de la Amazonía. La extensión de la frontera agrícola resulta indirectamente de la baja productividad y de la pobreza de las familias asentadas, cuya mayoría carece del acceso a servicios agropecuarios, de salud y de educación para mejorar sus condiciones de vida.

La necesidad de vincular las diferentes organizaciones presentes en la región amazónica ecuatoriana (RAE) surgió a partir de unas lecciones aprendidas en el pasado: muchas iniciativas se ejecutaban a través de proyectos aislados y carentes de una coordinación entre ellas, sin la vinculación adecuada con las asociaciones de productores y los municipios y, como consecuencia, sin alcanzar un mayor impacto. Así nació la necesidad de trabajar en una red, y se orientó dicho trabajo hacia tres objetivos generales:

- i) Aprovechar ventajas comparativas de los diferentes actores.
- ii) Llegar a una estrategia coherente y concertada para la región.
- iii) Complementar los servicios brindados y lograr mayores impactos.

B. La arquitectura: la vinculación se convierte en un impulso de cambio

El impulso inicial se ha dado por una **alianza estratégica** entre organizaciones de asistencia técnica de la zona, y se conformó un núcleo activo en toda la RAE y con conocimiento específico en el desarrollo de nuevas tecnologías agropecuarias y ambientalmente sostenibles, así como en el desarrollo económico municipal. En el año 2000, este grupo núcleo se conformó con participación de los actores siguientes:

- Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, ECORAE, como principal actor del Estado en la Amazonía, financiado por un porcentaje de la explotación petrolera de la zona, con experiencia en la promoción de proyectos agroproductivos.
- Consorcio de Municipios Amazónicos y Galápagos, COMAGA, como principal representante de la red de los municipios amazónicos, con alta legitimidad y una capacidad significativa de convocatoria a favor de una política regional frente al Estado central.
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP, que opera dos centros de investigación aplicada en la Amazonía y que representa el principal generador de información y conocimiento agrícola y agroforestal, con una oferta amplia de tecnología (en términos de plantas y semillas mejoradas) que no fueron validadas en el pasado.
- Cooperación Técnica Alemana, GTZ, que —a través de su programa en economía ambiental— fomenta la gestión del conocimiento y presta asesoramiento en proyectos de investigación, transferencia y capacitación.

Las actividades desarrolladas por este núcleo llegaron pronto a la conclusión de que los **municipios rurales** de la Amazonía necesitaban convertirse en protagonistas del desarrollo productivo de su ámbito, y para adquirir este nuevo rol deben conformar una unidad municipal que preste asistencia técnica a las familias y puede servir de nudo para articularse horizontalmente con otros municipios.

Bajo el paraguas conceptual del desarrollo sustentable, la generación de mayores ingresos familiares está visto como un freno a la extensión de la frontera agrícola y una oportunidad para mejorar las condiciones de vida de la población. En alianza con la Agenda Local 21, la Red Amazonía apoya a los municipios en la implementación participativa de planes de acción para el desarrollo sustentable.

C. Los actores se convierten en agentes del cambio

Entretanto, la Red Amazonía está conformada por 32 municipios de las seis provincias de la región amazónica ecuatoriana, que han establecido bajo ordenanza municipal una instancia técnica denominada *Unidad Municipal de Desarrollo Sustentable / UMDS*. Estas unidades, en alianzas con otros actores locales, prestan servicios de asistencia técnica, capacitación, producción y venta de plantas y semillas mejoradas a las comunidades y familias productoras, y fomentan el desarrollo agroproductivo y ambiental. Desde la creación de la pri-

mera UMDS, en 1998, la red ha evolucionado constantemente. Entre los logros más importantes hasta el año 2003 se destacan:

A nivel del núcleo de la alianza estratégica:

- Conformación y ampliación de una red de diferentes aliados del sector público (centros agrícolas, colegios, corporaciones del desarrollo regional), del privado (gremios, empresas, cooperativas) y ONGs (fundaciones de desarrollo, asociaciones locales).
- Acceso a recursos económicos importantes para el co-financiamiento de actividades de las UMDS y de la red en general.

A nivel municipal:

- Conformación de 40 UMDS y la implementación de 30 centros de experimentación y demostración.
- Producción y entrega de 500.000 plantas de diferentes especies mejoradas a las comunidades.
- Participación activa de alrededor de 120 técnicos en los procesos de las UMDS.
- Establecimiento de alianzas estratégicas locales para desarrollar proyectos comunitarios, con la incorporación de los colegios agropecuarios.

A nivel de las comunidades y los productores:

- Capacitación de más de 15.000 productores de más de 105 organizaciones campesinas.
- Implementación de más de 33 proyectos productivos, sociales, ambientales, reforestación y turísticos a nivel comunitario.
- Implementación de más de 470 hectáreas de cultivos mejorados con base de cacao, café, frutales, naranjilla, tomate de árbol, maíz, arroz, soya, yuca y hortalizas, entre otros (ver cuadro 2: tecnologías exitosas a nivel de comunidades).
- Implementación de 10 microempresas de procesamiento de productos agropecuarios.

D. El enfoque de la gestión del conocimiento

Este enfoque orienta los procesos de desarrollo impulsados por las UMDS hacia el aprendizaje horizontal, y comparte el conocimiento adquirido y las buenas prácticas, y de esta forma optimiza y mejora la eficiencia de los servicios brindados por las UMDS. Los siguientes instrumentos ayudan a sistematizar, documentar e intercambiar las experiencias de las diferentes UMDS:

- *Encuentros regionales:* Cada año se celebra un encuentro regional de las UMDS de la región amazónica ecuatoriana, con la participación de alrededor de 2.000 personas, entre ellos los técnicos de las UMDS, alcaldes y concejales, representantes de diferentes organizaciones locales y regionales. En estos eventos se ha logrado acordar una visión de desarrollo de las UMDS y líneas de acción para fortalecer la Red Amazonía.
- *Eventos de intercambio y capacitación provinciales:* A nivel provincial, se están realizando eventos de intercambio y capacitación con los técnicos, en los cuales los técnicos pre-

sentan los logros alcanzados y discuten y solucionan problemas. Las capacitaciones se basan en las experiencias de las UMDS, lo que implica una adaptación de los módulos a la realidad de los productores en la fase preparatoria.

- *Ferias agropecuarias:* Las ferias agropecuarias, organizadas anualmente por los municipios, ofrecen un espacio de encuentro e intercambio. Las exposiciones de agricultores y ganaderos, de grupos de hombres y mujeres empresarios, y también de las instituciones públicas y de los gremios de producción, permiten reconocer el potencial económico, cultural y ambiental del cantón y establecer contactos entre los diferentes participantes.
- *Uso de la tecnología de información:* A través de una página web y sobre la base de la demanda expresada por los productores y técnicos de las UMDS en los encuentros regionales, se documenta las buenas prácticas y experiencias de las familias productoras. Este almacén de conocimiento posibilita el acceso a las experiencias de otros municipios y el monitoreo de los avances de cada una de las UMDS.

E. El cambio en tres fases: integración – aprendizaje – diferenciación

Al aprender de las experiencias positivas de otros, las UMDS empiezan a integrar otras áreas de trabajo, según las necesidades de las comunidades. Algunas UMDS, en respuesta a los requerimientos exigentes del desarrollo sustentable, han reformulado la ordenanza municipal y creado la UMDS como departamento para el desarrollo integral, y han ampliado su actuar hacia proyectos de la infraestructura social en salud y educación primaria. Eso les permite un mejor acceso a recursos económicos, logísticos y de movilización, una mayor capacidad técnica especializada y más autonomía. Esta dinámica ha convertido a las UMDS en actores del desarrollo municipal, y algunos municipios empezaron elaborar sus presupuestos de manera participativa con la población, y así han mejorado el rol del gobierno local. La participación en la reflexión sobre las cadenas de valor por rubro de productos ha permitido que algunas UMDS estén aspirando a fomentar también la comercialización y el desarrollo económico de su zona. La iniciativa de las UMDS conlleva a viabilizar el tejido de redes locales, al involucrar no sólo a ONGs, sino también a empresas, asociaciones y gremios productivos y concejos provinciales.

F. Factores de éxito y limitaciones

En los encuentros regionales, los actores identificaron factores que favorecen y limitan la cooperación en las redes y comparten sus prácticas:

Grupo de actores	Factores de éxito	Factores limitantes y obstáculos
Alianza estratégica	<p>Disposición de las personas responsables a colaborar. En la fase inicial, la presencia de una coordinadora con un interés vivo en el mantenimiento y el fortalecimiento de la red para mantener la comunicación, buscar coherencia y complementariedad y garantizar continuidad.</p> <p>Transparencia entre los aliados sobre sus intereses.</p> <p>Mantener la informalidad estructurada sin construir nuevas estructuras artificiales.</p>	<p>La pauta organizacional y las expectativas de los actores que favorecen la formalización de la iniciativa.</p> <p>Tiempo limitado para la coordinación de reuniones y visitas de los municipios y UMDS.</p> <p>En la fase inicial, poco interés de parte del sector privado (área agroindustria, comercialización y crédito).</p> <p>Cambios y rupturas por razones políticas.</p>
Municipios	<p>Disposición del alcalde a colaborar.</p> <p>Productores con liderazgo en el municipio.</p> <p>Suficientes recursos financieros en el presupuesto municipal para el personal y los materiales de la UMDS.</p> <p>Co-financiamiento de actividades por otros actores como incentivo.</p> <p>Nivel de capacidad técnica y social del coordinador técnico.</p> <p>Experiencias prácticas en la zona de los técnicos.</p>	<p>Falta de vehículos para acceder a las comunidades y transporte de plantas y semillas.</p> <p>Bajos sueldos de los técnicos, rotación de los mejores.</p> <p>Difícil acceso a información (Internet y documentos) y poca capacidad de analizar y aplicar información existente.</p> <p>Experiencia limitada de los técnicos en trabajo con grupos de diferentes etnias e intereses con un enfoque participativo.</p>
Productores	<p>Propuesta sólida de tecnologías nuevas, con beneficios a corto plazo o, al menos, a mediano plazo.</p> <p>Grupos y asociaciones de productores bien organizados, con interés en participar y aprender.</p> <p>Productores innovadores que prestan parcelas para experimentación participativa.</p> <p>Tejido social de asociaciones, grupos juveniles, familias y fazos de parentesco, etc., que facilitan el intercambio horizontal.</p>	<p>Largas distancias entre municipios y, dentro de los municipios, a comunidades.</p> <p>División entre la población de colonos y la población indígena.</p> <p>Malas experiencias con instituciones públicas.</p> <p>Deficiente infraestructura de comunicación.</p> <p>Falta de confianza para compartir experiencias y conocimiento.</p>

6. Claves: la negociación y la mediación

6.1. Qué es la negociación?

La negociación es una forma de **interacción** que despliegan dos o más partes en una red cuando, a pesar de tener intereses en conflicto, poseen también una zona de conveniencia mutua donde las diferencias pueden resolverse. Cada actor involucrado tiene su propia teoría implícita de negociación, aunque existen distintos métodos estandarizados por centros de negociación y mediación.

La negociación es un proceso que tiene lugar directamente entre las partes, sin ayuda ni facilitación de terceros, y no necesariamente implica disputa previa. Es un mecanismo de solución de conflictos de carácter voluntario, predominantemente informal, no estructurado, que las partes utilizan para llegar a un **acuerdo** mutuamente aceptable.

El método de negociación desarrollado por la universidad de Harvard y otras escuelas de transformación de conflictos consiste en resolver los problemas sobre la base de los intereses expuestos sobre la mesa; sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y, en caso de conflicto de intereses, debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo. El método no emplea trucos ni poses. La negociación le muestra a las partes cómo preservar sus derechos y, a la vez, ser ético. Le permite ser justo y también lo protege contra aquéllos que estarían dispuestos a sacar ventaja. Cualquiera puede usar este método.

Cada negociación es diferente, pero los elementos básicos no cambian. La **negociación colaborativa** es un proceso la consideración de los intereses y la generación de **opciones** de las partes en un marco de confidencialidad. Se trabaja cooperativamente, a fin de llegar a una solución en la que los intereses de ambas partes queden satisfechos. La capacidad de la negociación colaborativa es una habilidad sustentada en una técnica que puede aprenderse, desarrollarse y mejorarse, para lo cual es necesario conocer los principios en los que se basa, que se dividen en distintas etapas:

(1) Se procura pasar de las posiciones de las partes a los intereses de las mismas. Una vez que emergen los intereses, se procura generar opciones. El objetivo es generar posibilidades de solución sobre la base de los intereses y no de las posiciones.

(2) Encontrar estándares o criterios acordados, a fin de delimitar el campo de negociación y buscar la mejor alternativa al acuerdo negociado (MAAN), lo cual importa un límite subjetivo que obliga a cada participante a reflexionar sobre qué va a hacer en el supuesto de levantarse de la mesa de negociación; el MAAN es la mejor solución que cada uno tiene fuera de la negociación, para la preservación de sus intereses, si no llega a un acuerdo. Es una variable que señala si es más conveniente procurar un acuerdo o abandonar el proceso de resolución de disputas.

(3) Ampliado el campo de la negociación y establecidos los límites objetivos y subjetivos, se trata de generar propuestas para lograr un acuerdo. Si no hay acuerdo, cada parte recurrirá a su mejor alternativa. Si el acuerdo se logra, lo que cada parte obtiene debe estar por encima de esa alternativa, para que la negociación sea ventajosa.

La **negociación colaborativa**, también denominada integrativa, es el método mayormente aplicado en las redes horizontales, porque procura redefinir el problema a través de un intercambio de intereses para lograr ampliar los resultados positivos para ambas partes. Su propósito es resolver un problema común, no ganar al otro o arribar a un acuerdo a cualquier precio y pensar a largo plazo, es decir, no sólo en el plano de la negociación, sino también desde el punto de vista de las futuras relaciones que deberán mantenerse con la otra parte. Las partes valoran las alternativas de las que se dispone por fuera de la negociación, fijar prioridades y determinar el valor relativo de los diferentes puntos por negociar, y tratan de comprender las diferencias de valor que pueden existir entre las partes. Se trata de una orientación en la cual los negociadores manifiestan deseos de ganancias mu-

tuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador, con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes; incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común.

Las razones para dar una **orientación integrativa** a una negociación colaborativa son las siguientes:

- Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- Transforma posiciones fuertes en intereses blandos, movibles, negociables.
- Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
- Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro. Es una negociación tanto de proyectos como de por resolver o de recursos por otorgar.
- Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos.
- En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura, de emprender y completar los modelos tradicionales de autoridad y de acuerdo.

A diferencia de este modelo colaborativo, existen otros tipos de negociación que se mezclan con la forma colaborativa:

La **negociación competitiva**, por ejemplo, es aquella en la cual el negociador trata de ganar a cualquier precio. Es, en general, el papel que desempeña el abogado que trata de obtener el máximo de satisfacción para su cliente. En este esquema, si una parte gana, la otra necesariamente pierde. El principio que la orienta es el de obtener la máxima ganancia o satisfacción posible para uno, cualquiera que sea el sacrificio o el costo que ello pueda significar para la otra parte que interviene en la negociación. Es una estrategia basada en la defensa de la propia posición. Las demandas iniciales del negociador exceden ampliamente incluso su mejor expectativa real para resolver la disputa. En general, este tipo de negociación tiende a provocar una **escalada del conflicto** antes que su resolución. Por otro lado, es un proceso que conduce a una ira cuyas consecuencias pueden ser mucho peores que los beneficios obtenidos por una pequeña transacción.

La **negociación de fuerza** se basa en el poder de una parte para imponerse sobre la otra y configurar la realidad de la otra parte con las normas, reglas y sanciones definidas por la parte poderosa. El poder es la posibilidad de ciertos actores o grupos para influir sobre otros individuos o grupos, tanto en su margen de acción como en sus recursos. Las fuentes del poder son múltiples: institucionales, definidos por ley y jerarquía, de fuerza en términos de la capacidad de la presión y la coerción, de control sobre la información, de

influencia funcional y psicológico sobre la competencia, el carisma y la lealdad.

La **negociación distributiva** es aquella en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e, incluso, en casos extremos, ésta es nula. Los juegos a suma cero han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de los recursos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde. Se prioriza la ganancia personal. Sin embargo, cabe resaltar que, en la realidad, la mayoría de las negociaciones son del tipo mixto. Se trata de una combinación susceptible de evolucionar entre características colaborativas, distributivas e integrativas. Para superar y transformar una negociación distributiva, hay que **ampliar la torta**, expresión que consiste en aumentar el número de cuestiones por considerar en la mesa de debate. Cuando las negociaciones giran alrededor de un problema único son más difíciles –si no imposibles– de resolver. Con frecuencia, una disputa sobre dinero no es sino sólo un aspecto de una controversia que incluye otras cuestiones, como, por ejemplo, aspectos de reconocimiento y las necesidades de seguridad. Un mediador puede lograr progresos en la mediación al poner esos problemas sobre la mesa, es decir, al incluirlos también como temas de discusión. Esta táctica de negociación se llama también **Bogey** cuando implica una medida temporal utilizada para ampliar las opciones y evaluar el comportamiento de la otra parte.

El cuento del décimo octavo camello

Un viejo sabio andaba a camello hacia Medina. En el camino vio un pequeño rebaño de camellos; a su lado estaban tres jóvenes con caras muy tristes.

“¿Amigos, qué les ha pasado?”, preguntó el viejo, y el mayor de los tres contestó: “Se murió nuestro padre.”

“¿Que pena me da! ¿Pero seguramente qué él les habrá dejado algo?”

“Sí”, contestó el joven, “estos mismos diecisiete camellos. Ellos son todo lo que nuestro padre tenía.”

“¿Pues tienen que estar contentos! ¿Porqué entonces se sienten tan agobiados?”

El hermano mayor respondió: “Es que tenemos un problema: la última voluntad de nuestro padre era que yo reciba la mitad de su propiedad, mi segundo hermano, una tercera parte, y el más joven, una novena parte. Ya hemos hecho todo lo posible para repartir los camellos, pero no se puede.”

“¿Y eso es todo lo que les preocupa, mis amigos?”, preguntó el viejo sabio. “Pues tomen un momento mi camello y miren lo que pasa.”

De los 18 camellos, el hermano mayor recibió entonces la mitad, es decir, nueve camellos; así, quedaron nueve. El segundo hermano recibió una tercera parte de los 18 camellos, es decir, seis, lo que los dejó con tres. Como el más joven de los hermanos tenía que recibir una novena parte de los camellos, es decir, dos, quedó al final uno sólo. Era el camello del viejo sabio.

Él volvió a montarlo y siguió su camino y se despidió con una sonrisa de los hermanos, ahora por cierto muy contentos.

En una negociación colaborativa, existen **actitudes** que favorecen la negociación. Sin pretender agotarlas, son las más importantes el conocimiento de uno mismo y la empatía.

El **conocimiento de uno mismo**, como autoreflexión, permite a cada uno conocer sus limitaciones y fortalezas al momento de encarar una negociación. Se trata de un aspecto relacionado con la conciencia emocional, que permite determinar de qué manera influyen nuestras emociones en el desarrollo de la negociación: el miedo, el afán de triunfo, la iniciativa y el optimismo, actitudes que permiten afrontar con buen ánimo los contratiempos y obstáculos que generalmente aparecen en la negociación. El conocimiento de uno mismo traza los límites para la confrontación directa, que puede ser un modo de tratar el conflicto y constituir un recurso válido en ciertos casos. La autoreflexión deberá también abarcar la capacidad de transformar los enfrentamientos directos al diálogo y de crear un marco confiable, honrado y pacífico para la negociación. Existen tres reacciones espontáneas que suelen darse en el proceso de negociación y que es conveniente evitar: contraatacar, ceder y romper relaciones. La autoreflexión sobre el control de emociones considera los métodos útiles para situarse momentáneamente fuera del conflicto, y ganar en perspectiva, tiempo y tranquilidad, para no perder la calma.

La **empatía** es una cualidad que favorece la comprensión de los intereses del otro. Necesita un buen conocimiento del otro e imaginación para verdaderamente lograr comprender, desde la perspectiva de la otra parte, sus argumentos, actitudes y estrategias asumidas. La empatía sirve para conseguir lo que se desea, al tener en cuenta para ello los intereses, opciones, alternativas, relación y comunicaciones con el ocasional oponente.

6.2 Qué es la mediación?

En sentido amplio, puede afirmarse que el uso de la mediación –uno de los diversos medios alternativos disponibles actualmente para la resolución de disputas– contribuye a generar un cambio en la conducta de las relaciones humanas y facilita una mejor calidad de vida y promueve la paz social. En este contexto, la mediación constituye un procedimiento no adversarial y pacífico de resolución de conflictos, tendiente a lograr un acuerdo rápido y económico en términos de tiempo, dinero y esfuerzo, objetivo difícil de conseguir cuando los conflictos deben dirimirse en sede judicial. También puede ser definida como **un sistema de negociación asistida**, mediante el cual las partes involucradas en un conflicto intentan resolverlo por sí mismas, con la ayuda de un tercero imparcial que actúa como favorecedor y conductor de la comunicación. Los interesados asumen su protagonismo en la búsqueda de alternativas posibles de solución y controlan por sí mismas el proceso cuyo desarrollo es rápido e informal. La decisión a la que eventualmente arriban es elaborada por ellas mismas y no por un tercero, como en el caso de un pronunciamiento judicial.

Se trata de una **instancia voluntaria** a la cual asisten las partes interesadas solas o, en su caso, asistidas por sus abogados. Su objetivo primordial es superar el conflicto, y arribar a un acuerdo que evite la necesidad de recurrir a los tribunales de justicia. Es un pro-

ceso donde **no existen ganadores ni perdedores**, pues todos los interesados se benefician de los acuerdos que se logren. Por otra parte, la mediación evita que las relaciones personales y comerciales se deterioren o destruyan como consecuencia de la tramitación de prolongados juicios.

Los **beneficios** derivados de la utilización de este recurso son muchos y muy variados. Sin embargo, las principales ventajas de la mediación como **método alternativo de resolución** de conflictos, a partir de su comparación con la vía judicial tradicionalmente utilizada para dirimir los conflictos, son las siguientes:

- Es más rápida.
- Es privada y confidencial.
- Se desarrolla en un entorno y un clima adecuados para el tratamiento del conflicto.
- Brinda a los participantes la posibilidad de gestionar su propio acuerdo.
- Es efectiva, voluntaria y neutral (el mediador no toma partido).

Una de las principales ventajas de su aplicación en el marco empresarial es el ahorro de recursos humanos y económicos que normalmente conlleva. Las empresas transnacionales y grandes redes colaborativas se adhirieron a convenios mediante los cuales se comprometen a utilizar los mecanismos de mediación como instancia previa a cualquier proceso judicial, lo cual se traduce en un ahorro de millones de dólares al año y, además, arroja mejores resultados que el pleito tradicional.

La mediación es efectiva para resolver una **amplia gama de conflictos**, entre los cuales pueden destacarse los siguientes: empresarial (mediación comercial, conflictos en el seno de la organización y entre distintas empresas, *franchising*, conflictos entre consumidores y empresas, patentes, marcas, dominios web), inmuebles (división de condominio, límites), trabajo (conflictos entre trabajadores y empleadores), familiar (procesos de separación, conflictos generacionales, procesos sucesorios, alimentos, tenencia de hijos, régimen de visitas, liquidación de la sociedad conyugal), comunitaria (barrial, ruidos molestos, animales domésticos, uso de espacios comunes, conflictos en comunidades), escolar (conflictos institucionales, entre estudiantes, normas de convivencia), conflictos públicos (medioambientales, urbanísticos, descentralización de competencias, reformas del Estado, asistencia social, crisis institucionales, planificación tributaria, conflictos en organismos municipales, conflictos con los vecinos).

Son las partes mismas de un conflicto las que deciden una mediación y la persona mediadora. La **elección del mediador** no se distingue de la de cualquier otro profesional. Una simple entrevista será suficiente para conocer el estilo del profesional, su entrenamiento, su experiencia y los conocimientos que posee en relación con el tipo de disputa de que se trate. El mediador no decide ni tiene autoridad para imponer una solución a ninguna de las partes, característica que lo diferencia del juez o del árbitro. Es una persona entrenada para asistir a aquellas otras que se encuentran en conflicto, estimulándolas, guiándolas y escuchándolas para que ellas mismas arriben a un acuerdo. Frecuentemente el mediador es

abogado, pero no necesariamente debe serlo. Del mismo modo, el abogado puede participar en la mediación como guía y asesor jurídico y también trabajará activamente en la formalización del acuerdo que eventualmente logren las partes. Es necesario, asimismo, la intervención de abogados cuando el acuerdo logrado requiera homologación judicial. Para ser mediador se necesita de una adecuada capacitación, aptitud y actitud psicológica, experiencia de vida y una gran dosis de paciencia, entre otras cualidades.

La mediación cumple con tres funciones claves:

(1) La estructuración del proceso: elaboración de una agenda abierta, definir la participación en la mesa de negociación, facilitar las reglas básicas del juego, cronograma.

(2) Promover las condiciones físicas convenientes para la negociación: espacios, secuencias, oportunidades de contactos informales.

(3) Facilitar la preparación y las sesiones de la negociación y asegurar el reporte sobre ellos, y facilitar el acceso a nuevo conocimiento es un método básico de la mediación.

En muchos casos entran **consultores o peritos en la mediación**, que son profesionales de distintas especialidades que asisten al mediador en su tarea. Su designación y su especialización dependen del tema que se plantee en la negociación. El experto es una persona especializada en determinada disciplina, cuya opinión se requiere en aquellos casos en los cuales las partes involucradas se encuentran impedidas de dirimir una cuestión técnica por sí mismas. La intervención de este profesional es resuelta por ambas partes de común acuerdo, modo en el cual también resuelven de qué manera van a afrontar su retribución. El experto puede participar en la mediación y en el arbitraje, aunque su actuación se encuentra reducida al esclarecimiento de puntos específicos, cuya determinación depende de conocimientos científicos o técnicos de los cuales las partes, sus abogados o el mediador, carecen.

La mediación puede ser combinada con **otras formas** de medios alternativos para la resolución de conflictos: En la mediación, las partes conservan el control de la controversia sin delegar el poder de la toma de decisiones en el mediador. Por esa misma razón, cualquier resultado al que se arribe tendrá origen en la voluntad de los intervinientes. En el **arbitraje**, el resultado del proceso deriva del árbitro, quien resuelve según las normas que resulten de la aplicación al caso concreto. Al existir un tercero que decide, el proceso se desarrolla en un marco de ganador-perdedor, característica que no presenta la mediación. También la **conciliación** puede ser combinada con la mediación. Es un mecanismo alternativo no adversarial para la resolución de conflictos, mediante el cual las partes buscan, por sí mismas, con la ayuda de un tercero imparcial, la resolución de su disputa. Se diferencia de la mediación en que, por medio de la conciliación, se puede arribar a un acuerdo mediante una transacción, vale decir, a través de una renuncia recíproca de derechos.

6.3 Los conflictos son inevitables

La navegación en la red está inevitablemente marcada por la negociación continua y por conflictos a raíz de diversas opiniones, necesidades e intereses, tanto entre individuos como entre grupos y organizaciones. Los conflictos que surgen en la negociación son fenómenos habituales en la cooperación. Entre actores sociales, no existen relaciones a largo plazo exentas de conflictos. En la vida cotidiana solemos resolver los conflictos de forma pragmática: hacemos **compromisos y concesiones**, cedemos en nuestras exigencias, y, al día siguiente, nadie se acuerda de que hubo un conflicto porque encontramos un *modus vivendi* y dejamos rodar la bola.

Un fenómeno que provoca confusión es el hecho de que una red de cooperación se mueve al mismo tiempo hacia varias direcciones, más o menos convergentes u opuestas. La red se conduce sobre la base de la **dinámica de las relaciones** entre los actores, y la **diversidad** de los actores representa la causa natural para percepciones, opiniones e intereses divergentes. Sin embargo, hay intervenciones y reglas prácticas que influyen en la navegación, en particular en la toma de decisiones y la coordinación de los actores que cooperan. Las herramientas siguientes sirven para desarrollar un seguimiento consciente de la dinámica y facilitar la **negociación continua** en la toma de decisiones dentro de las redes de cooperación.

La **pedra angular** de todo manejo de conflictos radica en un enfoque integral, al juntar los contenidos y metas con las personas, y la consideración de diferentes percepciones e intereses. Cada organización participante en una red de cooperación tiene una visión particular del conjunto. No existe un punto de vista objetivo único. Para sacar conclusiones, debemos **cambiar de lugar y de perspectiva**, y comparar los distintos puntos de observación. La navegación de redes de cooperación se produce a través de una **negociación continua**: los negociadores son **personas de carne y hueso** que tienen sus propios intereses y deseos. Lo difícil y el reto del arte de la negociación consisten en el hecho que no se puede separar, dividir o aislar

- El **objeto y el tema** de la negociación de la **relación personal** entre los negociadores.
- La **relación personal** entre los negociadores de los **sentimientos y deseos** de las personas involucradas.

En otras palabras: querer diferenciar entre la **persona** y el **problema** es a la vez una ilusión y una trampa. Sin embargo, con frecuencia se utiliza la separación como truco y finta en las mismas negociaciones. ¡Seamos objetivos y neutros! Comprendo tus sentimientos, pero...

En las situaciones de negociación, obviamente, no actuamos sólo de forma racional. Si no hay un verdadero intercambio entre los negociadores, es decir, si les da lo mismo que

la contraparte los entienda o no, si las partes no se escuchan, si se producen malentendidos innumerables e interpretaciones equívocas –todo el enredo podría tener su raíz, tanto en una maraña comunicativa–, es decir, falta un **diálogo estructurado**, como en una insociabilidad de las personas que están negociando.

La experiencia, afirmada por la teoría conductal de conflictos, nos enseña que las divergencias y los conflictos son un resultado natural e inevitable en todo grupo o arreglo organizacional, y que no necesariamente es un mal, sino puede ser un factor positivo de esta dinámica relacional entre los actores y en el rendimiento. La teoría interaccionista propone no sólo que las tensiones y los conflictos pueden ser una fuerza positiva en el seno de una red, sino que señalan de manera explícita que cierto grado de divergencias y de conflictividad es absolutamente necesario para que una organización trabaje bien.

Si cierto tipo de divergencias y de conflictividad resulta positivo para un arreglo organizacional, ¿por qué la mayor parte de nosotros lo seguimos juzgando indeseable y negativo? La respuesta es que vivimos en una sociedad que se ha basado en el concepto de que un conflicto, por definición, sea una cosa perjudicial que es necesario evitar. Se le considera relacionado con la violencia, la destrucción y la irracionalidad, todo debido a una comunicación deficiente, a la falta de confianza y la incapacidad de gerentes de interesarse por las necesidades y aspiraciones de los diferentes actores. Por lo tanto, la tolerancia del conflicto va contra nuestra cultura: el hogar, la escuela, las iglesias, los gobiernos son las instituciones que refuerzan históricamente los valores contrarios al conflicto y recalcan la importancia de llevarse bien con la gente. El hogar refuerza el patrón de autoridad por medio de la figura de los padres. Los padres saben lo que es bueno y sus hijos obedecen. Los sistemas escolares tradicionales reflejan la estructura del hogar. Los maestros tienen las respuestas y no se debe discutir con ellos. En todos los niveles el disentir se considera negativo. Los exámenes refuerzan esta concepción: los estudiantes tratan de que sus respuestas concuerden con las que el profesor ha establecido como correctas. Las instituciones de las iglesias y del estado, de gran influencia, han inculcado también los valores contrarios al conflicto. Propugnan la aceptación más que la discusión y la confrontación. Por lo tanto, no es de extrañar que no seamos bien preparados para el manejo abierto de tensiones y conflictos que forman parte de la vida y de las redes de cooperación.

En primer lugar, los conflictos manifiestos se consideran una **perturbación** de la negociación que interfiere en nuestros planes. Para eliminar esta perturbación, tendemos a buscar soluciones prematuramente, pese a que muchos conflictos no pueden resolverse definitivamente en el momento y el entorno social dados. En esos casos, debemos aprender a manejar el conflicto, a convivir con él. Podemos atenuarlo o postergarlo, pero persistirá el riesgo de que pueda rebrotar en cualquier momento. Para liberarnos de las connotaciones negativas que implica el conflicto, es conveniente recordar sus **aspectos positivos**:

- **Advertencia:** los conflictos indican la existencia de síntomas y cuestiones sin aclarar.
- **Intereses:** los conflictos revelan intereses ocultos.
- **Impulso:** los conflictos mejoran la capacidad de autoobservación.

- **Cohesión:** los conflictos refuerzan las relaciones sociales.
- **Cambio:** los conflictos desencadenan procesos de cambio.

Un conflicto es una relación de interacción que se establece entre partes, en la que ambas procuran la obtención de objetivos que son, pueden ser o parecen ser, para alguna de ellas, incompatibles. Hay conflictos de intereses que siguen abiertos porque su fondo es una comunicación **sin interacción** directa. Este es el caso de una competición en el mercado o entre partes que se observan y actúan en función del comportamiento del otro, pero no se comunican directamente.

En una red suelen surgir, mayormente, conflictos directamente relacionados con la **interacción** entre los actores, la **repartición** de beneficios y la **evolución** de la red y su estructuración. En estos campos aparecen **divergencias de interés** y la creencia de que las aspiraciones corrientes de las partes no pueden lograrse con simultaneidad. Al principio, llamar a un asunto de disputas como conflictivo tiene automáticamente un efecto de reforzamiento y el conflicto se perfila por su nombramiento. Por ello, al principio, los actores tratan de evitar llamar al conflicto como tal, y sus opiniones y expresiones no tienen relación directa con el conflicto real, que se manifiesta sólo cuando los actores ya creen que no trabajar el conflicto les perjudica.

6.4 El enfoque integral: el proceso del conflicto

Existen conflictos **latentes** (fríos, subterráneos, ocultos) y **manifiestos** (calientes, abiertos), que se alimentan mutuamente. Los conflictos se desarrollan en el tiempo, son procesos que pasan –inesperadamente– del diálogo a la discusión, y pueden llegar hasta la disputa emocional. La cólera, la impotencia, el desprecio, la humillación y el odio avivan los conflictos. Las partes involucradas en un conflicto se convierten en adversarios implacables, enzarzados en una lucha sin cuartel por aniquilar al rival, sin tener en cuenta los daños que ello pueda producir: relaciones interpersonales destruidas, heridas físicas y morales, poblaciones devastadas, tierras arrasadas. Los procesos del conflicto en sistemas socio-técnicos se componen de **cuatro etapas** y valdría observar de cerca las características de cada una de ellas.

Etapas I: Conflictividad con una oposición potencial

Los temas de la conflictividad que aparecen en la superficie tienen sus raíces en dos razones o causas:

- Por razones de **comunicación**: intercambio insuficiente o exceso de información, problemas semánticos, malentendidos, barreras y ruido en los canales de la comunicación, poca o demasiada comunicación, divergencias de la comunicación respecto a canales formales.

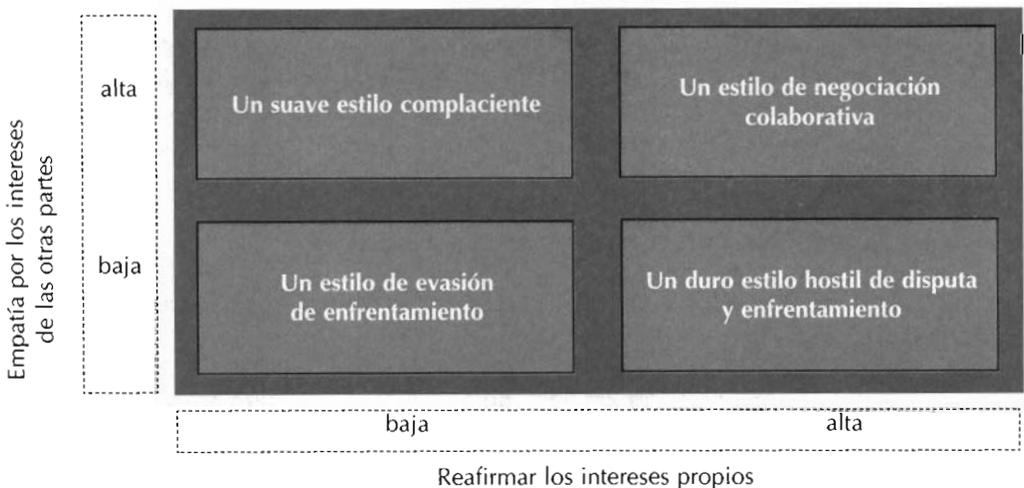
- Por **causas estructurales**: en la percepción de los actores de raíces de acceso a escasos recursos, injusticia, discriminación, etc., que rigen los comportamientos de los actores. Las causas estructuran las relaciones de ellos y las percepciones y los prejuicios ponen de relieve las líneas de conflictos que caracterizan las relaciones que se superponen, se refuerzan o a veces– se neutralizan, así conforman un tejido específico y coyuntural de la conflictividad.

Etapa II: Articulación desde la variedad de percepciones

Cada percepción es selectiva y estructurada por los intereses de los actores. La articulación ya señala un grado de disponibilidad de manejar el conflicto conjuntamente con la otra parte. Las partes calculan riesgos y salidas posibles, y toman en cuenta la mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN). En esta fase de articulación aparecen factores desencadenadores y sucesos que pueden agudizarse por su superposición y por circunstancias coyunturales, enfrentamientos aislados, acontecimientos, acciones y decisiones que traen como consecuencia la transformación de las disputas en un conflicto abierto y violento. Al actuar en diferentes arenas, con diferentes agendas y en diferentes alianzas para reforzar su posición, en el campo de los actores involucrados podemos identificar fuerzas que dividen y fuerzas que conectan. Para llevar el conflicto a la mesa de negociación, las fuerzas incluyentes que echan puentes a otros actores son de suma importancia. Sin ellos, el conflicto se agudiza sin freno.

Etapa III: Conflicto manifiesto y su manejo

Diferentes estilos de negociación y formas de mediación.



¡Ser amable no es la solución!

En un juego de negociación suave, las movidas usuales consisten en hacer ofrecimientos y concesiones, confiar en el otro, ser amistoso y ceder cuando sea necesario para evitar enfrentamientos. En las familias y entre amigos se da mucho este tipo de negociación. El proceso tiende a ser eficiente, por lo menos en cuanto a producir resultados rápidos. Como cada parte compite con la otra en ser generosa y amable, un acuerdo es altamente probable. Pero puede no ser prudente y concluir en un acuerdo desequilibrado, acompañado por heridas, envidia y una decepción profunda y casi irreparable. Usar una forma suave y amistosa en la negociación, basada en posiciones, hace vulnerable a quien se enfrenta a alguien que desempeñe la versión dura.

Etapas IV: Resultados en forma de acuerdos (dis)funcionales

Los factores de calidad de un acuerdo viable son:

- (1) El acuerdo es mejor que la mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN).
- (2) Satisface los intereses de los actores:
 - Los míos: bien.
 - Los de la otra parte: aceptablemente.
 - Los de terceros: tolerablemente.
- (3) No deja ganancias sobre la mesa: es una de las mejores opciones posibles.
- (4) Es legítimo para todos y en la percepción de terceros. Ninguna parte se ha aprovechado de la otra.
- (5) Es un compromiso inteligente: un acuerdo operativo, funcional y realista.
- (6) Es resultado de un proceso eficiente de negociación sobre la base de una comunicación efectiva.
- (7) Mejora, estabiliza o, al menos, deja igual la relación entre las partes.

Finalmente, en el proceso de negociación, las partes aplican una variedad de estrategias y calculan sus opciones en comparación con otras; **constantemente se preguntan:** ¿cuánto me preocupa **mi resultado** con relación al resultado del otro?

- Me preocupa muy poco mi resultado y muy poco el del otro: la estrategia es **no actuar o evitar** para no arriesgarse. Por **consiguiente**, las partes tratan de evitar hablar del asunto conflictivo.
- Me preocupa mucho el resultado del otro y muy poco el mío: la estrategia es **ceder, conformar o acomodar**, porque el asunto no tiene mucho interés para mí.
- Me importa mucho mi resultado y nada el resultado del otro: la estrategia es **confrontar o competir**, que no implica sólo golpes; también puede ser a nivel verbal con una actitud defensiva, no dejar hablar al otro, y, a nivel no verbal: cruzarse de brazos, por ejemplo.

- Me preocupa medianamente mi resultado y medianamente el resultado del otro: la estrategia es de **compromiso**.
- Me importa mucho ambos resultados: la estrategia es **negociación colaborativa**, que implica colaboración y cooperación directa en la búsqueda de un acuerdo aceptable y viable.

6.5 Los escalones en los procesos conflictivos: ubicación del conflicto

En la vida cotidiana, los conflictos están percibidos como algo molesto que necesitamos evitar. Sin embargo, a nivel interpersonal, intergrupala, en redes y en las sociedades, surgen tensiones y conflictos que acompañan cualquier cambio de participación, poder y acceso a escasos recursos. El sentido negativo de conflictos está fuertemente relacionado con un concepto de lucha entre dos **partes adversarias**: se trata de vencer al otro, ganar y lograr una ventaja sobre el otro.

Tanto en los conflictos interpersonales como en los conflictos bélicos, socio-políticos, étnicos y económicos, los actores actúan en diferentes arenas, sobre la base de sus cálculos de costo y riesgo, y tratan de fortalecer su posición y ampliar su poder. La dinámica del proceso conflictivo podemos visualizarla por etapas o escalones de incremento de intervenciones destructivas y agravación de la confrontación. A continuación, los siguientes escalones no quieren señalar un automatismo; hay procesos de conflictos que saltan un escalón y hay conflictos que, de pronto, se suavizan, es decir, regresan a un escalón anterior.

Sé que mi opinion y mi solución es la unica correcta tengo que convencerte que es la correcta		
PRIMER ESCALÓN	SEGUNDO ESCALÓN	TERCER ESCALÓN
Mantener el diálogo necesita un esfuerzo especial. Endurecimiento inconsciente de los frentes por rigidez personal. Percepciones distorsionadas de la otra parte como enemigo que impide realizar los propios intereses.	Aumento de sentimientos de desconfianza, sospecha y recelo. Pensamiento en blanco y negro. La conversación se convierte en debate polarizado. Comportamiento ambiguo entre la voluntad por cooperar y competir.	Las palabras se convierten en acción: desprecio y amenazas verbales. Aumento de la presión por conformidad dentro del propio grupo. Comportamiento altamente competitivo.

Los tres primeros escalones conforman una **primera fase**, en la cual las partes actúan siempre, más o menos, sobre la base de un juicio relacionado con los hechos y tratan de lograr un acuerdo viable para ambas partes. Las partes asignan a la otra parte un valor igual; ambas partes observan las reglas del juego. Con el tiempo aumenta el nerviosismo, la irritación y la crispación.

Ni vale la pena hablar con ellos – vas a soportar las consecuencias

CUARTO ESCALÓN	QUINTO ESCALÓN	SEXTO ESCALÓN
Lucha abierta sobre procedimientos y aspectos parciales. Denuncia y culpabilización oculta de la otra parte. Glorificación de la propia parte.	Ataques en contra de la identidad de la otra parte. Ruptura de la confianza mutua. Ampliación hacia un conflicto total y profundo. Ideologías y valores opuestos.	Amenazas abiertas y severas de ambas partes. Aumento impulsivo de ataques violentos. Ambas partes pierden el control de su actuación.

En la **segunda fase** de los escalones cuatro a seis, los argumentos de hechos se mueven a segundo plano. En lugar de ellos, los mismos valores de los actores, sus juicios subjetivos y las relaciones entre las partes se ponen en el centro de interés. Actores del entorno se ven forzados a tomar posición a favor o en contra. Prevalecen un pensamiento esquemático, estereotipos y prejuicios. Las consecuencias del actuar se vuelven opacas, el margen de acción y las posibilidades para controlar y conducir el proceso se disminuyen y aumenta la presión sobre el tiempo y el dinero y otros escasos recursos.

Caeré, pero llevaré el otro conmigo – a mí no me importa, pero vamos atrás del otro

SÉPTIMO ESCALÓN	OCTAVO ESCALÓN	NOVENO ESCALÓN
Golpes destructivos y selectivos en contra de actores de la parte adversaria. Desmantelar en público. Las pérdidas del adversario son ganancias propias. Se aceptan pérdidas propias si la otra parte pierde también.	Destrucción de la base de existencia del otro. Insultos feos. Lograr fragmentación y fracción del otro. Sólo el miedo por la propia destrucción pone límite a los medios de lucha.	Confrontación total, al tratar de exterminar al adversario. No hay camino por atrás. Todos los medios se concentran en la derrota absoluta del otro, al tomar en cuenta la autodestrucción.

La meta principal en la **tercera fase** consiste en la defensa absoluta de la propia existencia a costo de la derrota total del otro. Valores, normas y reglas no cuentan bajo esta prioridad. Sin tomar en cuenta las propias pérdidas, cada pérdida de la otra parte se convierte en ganancia propia.

Para facilitar la negociación y la mediación de los conflictos, necesitamos un resumen o un análisis de los campos de conflicto que, por ejemplo, puede ser presentado en el siguiente esquema:

Análisis

Aspectos de conflicto: causas de raíz del conflicto	Impulsos de pacificación: factores estructurales	Actores involucrados: perfiles, intenciones y necesidades
Causas inmediatas	Procesos entre los actores	Fuentes de poder de los actores y alianzas
Factores que podrían desencadenar una crisis aguda	Modalidades e instrumentos que los actores utilizan	Acciones concretas de los actores

6.6 Problemas de comunicación y elementos claves de la negociación

La experiencia ha demostrado que, en las negociaciones, se puede distinguir entre tres problemas básicos de comunicación:

- No hay un verdadero intercambio entre los negociadores, es decir, les da lo mismo si la contraparte los entiende o no.
- Las partes no se escuchan.
- Se producen malentendidos e interpretaciones equívocas sobre lo expuesto.

Veamos de cerca algunas situaciones de déficit en comunicación:

Si una parte no quiere participar en la negociación:

Preguntar las razones –¡no ataques, no respondas a los golpes, no te defiendas!
Romper el círculo vicioso de acción y reacción con un nuevo tema.
Girar la atención de ellos hacia el posible beneficio (mutuo) de la negociación.
¡No ataques la posición de la contraparte sino trátala como una posible opción!

Cuando una parte no quiere hablar y quiere retirarse:

No reaccionar de manera asimétrica.
Canalizar la negociación hacia los intereses.
No atacar posiciones, ignorar amenazas y explicar los perjuicios de no negociar.

El ser entendido es una necesidad fundamental de la negociación:

¡Comprender no es darle la razón al otro!
¡Buscar acuerdos no es ceder!
Comprender es fundamental para poder llegar a resultados admisibles para las partes.

Posiciones petrificadas - ganar a toda costa:

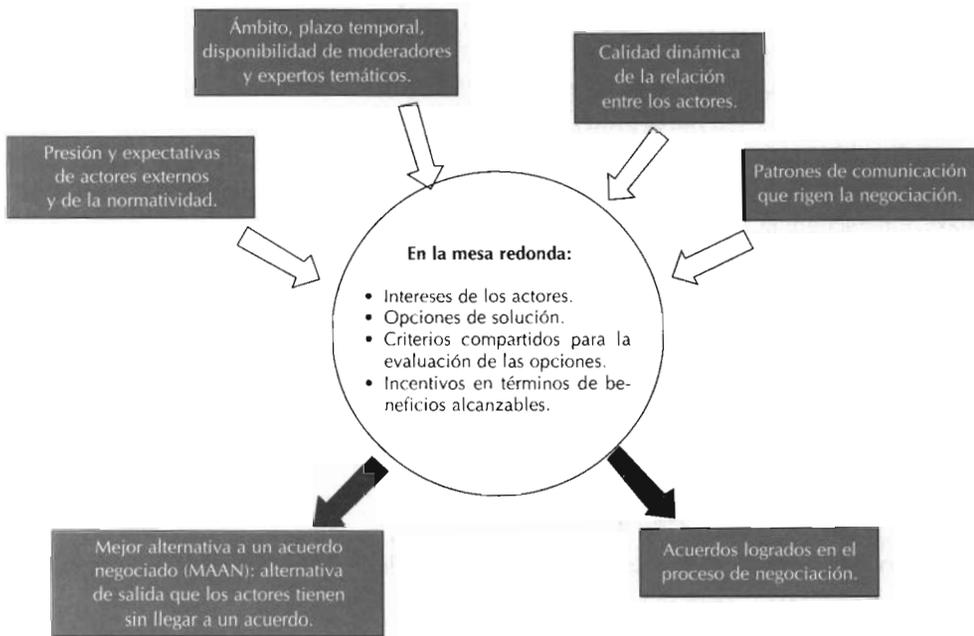
Posiciones iniciales extremas. El pliego contiene solicitudes desbordadas.
Los negociadores tienen autoridad limitada. Son muy pocas las concesiones que pueden hacer.
Se desbordan las emociones, real o fingidamente.
Se minimizan las concesiones del oponente y se trata de hacerlas ver como debilidad, antes que como un esfuerzo para buscar acuerdos.
Se demoran y minimizan las concesiones.

Cuando se presentan situaciones de esta naturaleza, se acostumbra seguir varios procedimientos:

Buscar acuerdos a nivel superior que el representado en la mesa de negociación.
Abandonar la negociación y tratar de obligar al otro a moderar o cambiar los negociadores.

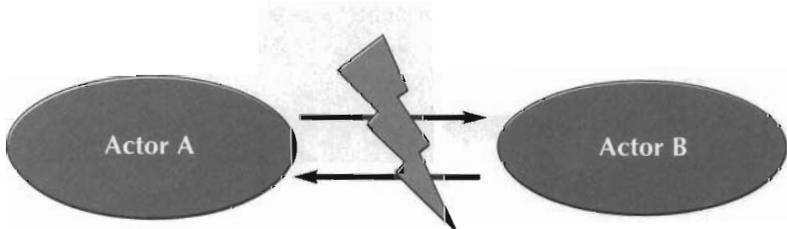
Hacer todos los esfuerzos por llevar al otro a cambiar el modelo.

Los diez elementos de la negociación



6.7 La triangulación entre actores y el tema

En muchos casos, en lugar de enfrentar un problema común, se considera a la otra persona, el otro actor, como el problema en sí. Como consecuencia, el tema conflictivo se pierde totalmente de vista y las dos partes empiezan a luchar por su **posición**.



“El fin justifica los medios.” “Lo que importa no es que yo tenga éxito, sino que usted fracase.”

Se podría decir que las personas siempre están pensando en una relación en la que lo que uno gana es lo que el otro pierde, como si la resolución de conflictos fuera una suma que siempre va a dar cero, con la idea constante de que, si alguno de los dos debe perder, prefiero ser yo el que gane. Esto refuerza las conductas competitivas y agresivas.

Ambas partes insisten en su posición y buscan argumentos y posibles aliados para fortalecerla. Negociar sobre la base de posiciones lleva a la agudización de un conflicto: el tema y el objeto desaparecen, mientras el prestigio de las partes se pone de relieve. Una posición es aquella que cada parte reclama en una situación de conflicto, en función de su punto de vista y de su poder relativo al otro. Insistir en la posición como estilo de negociación conduce a que cada parte pretenda hacer prevalecer su punto de vista al asumir una postura inflexible, aun en perjuicio de su verdadero interés. Este estilo de negociación, basado en posiciones, presenta múltiples inconvenientes, que se pueden agrupar en dos categorías: con frecuencia conduce a resultados pobres, y el proceso de negociación basado en posiciones contribuye con frecuencia al deterioro de las relaciones entre las partes.

Negociar significa **transformar posiciones en intereses** más blandos, flexibles y manejables. Se denominan **intereses** a aquellas aspiraciones y aquellos deseos de las partes que no necesariamente dañan o sólo limitan de manera equitativa a otros actores. Involucran no sólo aspectos cuantitativos, monetarios, materiales, sino también cuestiones de imagen, prestigio, temores, expectativas y de relación. Se trata de cualidades de seguridad, participación, reconocimiento, pertenencia, bienestar y control que subyacen, generalmente, por debajo de las posturas de cada parte. En suma, se trata de verdaderas necesidades de los sujetos involucrados en una negociación, y se debe lograr su expresión para lograr un acuerdo.

Resolver un conflicto de manera **constructiva** significa buscar una solución al problema sin ofender ni atacar a la otra parte. Si el otro –en su comportamiento y posición– no está percibido como la causa del problema, se abre el camino para buscar, juntos, posibles soluciones al problema común que tienen que resolver.



En primer lugar, los negociadores son personas. En toda negociación entran en juego dos intereses sustanciales: el **tema** de la negociación y la **relación personal** entre las partes.

Los intereses son diferentes a las posiciones. El problema básico de una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, los deseos, las preocupaciones, los intereses y temores que motivan y están detrás de las posiciones adoptadas por los negociadores. Los **intereses** motivan a las personas; son el resorte silencioso detrás de todo el ruido de las posiciones. En casi toda negociación cada parte tiene múltiples intereses. Por ejemplo: *Dos hermanos se pelean por una naranja que ambos quieren tener. Finalmente se ponen de acuerdo en partirla a la mitad. Uno de los hermanos toma su mitad, come la fruta y deja la cáscara, el otro hermano toma su parte, utiliza la cáscara para preparar una torta y deja la pulpa.* Este ejemplo muestra que incluso intereses muy diferentes pueden, a partir de un acuerdo de ambas partes, llevar a una solución mutuamente satisfactoria.

¡Concéntrate en intereses y no en posiciones!

- Los problemas entre los negociadores son determinados por sus respectivos intereses.
- Detrás de posiciones de negociación opuestas puede haber tanto intereses comunes como intereses incompatibles.
- ¡Reflexiona sobre los motivos de la contraparte, ponte su lugar!
- ¡Ten en cuenta que cada parte tiene innumerables intereses! Así se amplía el espacio de la negociación.
- Los intereses más fuertes son las necesidades básicas humanas (seguridad, bienestar, identificación, reconocimiento, autocontrol, etc.).
- ¡Explica tus intereses de la manera más concreta posible a la contraparte!
- ¡Demuestra a la contraparte que has reconocido sus intereses como parte del problema!
- ¡Busquemos alternativas para llegar a la solución!
- ¡Apliquemos criterios objetivos para buscar los resultados!

Se sabe que es difícil enfrentar un problema sin que surjan malentendidos entre las personas, sin que ellas se disgusten o pierdan su sensatez o ecuanimidad, y sin que tomen las cosas como ofensas personales. La mejor alternativa entre la versión suave y la dura de la negociación, basada en posiciones sería cambiar el juego. Este método de negociación colaborativa puede resumirse en cuatro puntos básicos:

- Las personas: respete diferentes percepciones del mismo problema.
- Los intereses: concéntrate en los intereses, no en las posiciones.
- Opciones: genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.
- Criterios: insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

6.8 Los pasos del manejo de conflicto

Entrada: Establecer un clima favorable y asegurar la continuación del proceso.	Combate: Ambas partes presentan y defienden sus intereses y opiniones.	Resultado: Acordar una solución aceptable para ambas partes.
<p>¡Ponte en el lugar del otro!</p> <p>¡No juzgues las intenciones de los demás por tus propios temores!</p> <p>¡Demuestra respeto a la posición formal y a las experiencias de la contraparte!</p> <p>¡Demuestra respeto a las presiones que podría sufrir la contraparte!</p> <p>¡No desconciertes a la contraparte!</p> <p>¡Intenta aceptar y comprender tus sentimientos y los de la contraparte!</p> <p>¡Habla de tu persona y no de otros!</p> <p>¡Trata de crear una relación sólida con compromiso mutuo para la continuación!</p> <p>¡Busca el acuerdo sobre la agenda y las reglas del diálogo!</p>	<p>¡Facilita la negociación con aclaraciones amplias sobre el objeto y los contenidos!</p> <p>¡No te fijas en el pasado!</p> <p>¡Permite que la contraparte tenga la oportunidad de presentar su punto de vista y de ilustrarlo con experiencias!</p> <p>¡Escucha de manera activa y trata de resumir lo que entendiste!</p> <p>¡Habla para que te entiendan y explica tus intereses de la manera más concreta posible a la contraparte!</p> <p>¡Utiliza argumentos que lleven hacia adelante y que tengan base en la propia experiencia!</p> <p>¡Demuestra a la contraparte que has reconocido sus argumentos e intereses!</p> <p>¡En caso del callejón sin salida, consulta con diferentes expertos!</p>	<p>¡Identifica los intereses comunes!</p> <p>¡Busca y desarrolla posibilidades y opciones que ofrezcan algún beneficio para todos!</p> <p>¡Inventa soluciones posibles de diferentes grados de compromisos y concesiones!</p> <p>¡Examina los intereses divergentes sin dramatizar y poner énfasis en ellos!</p> <p>¡Separa el desarrollo de ideas y soluciones alternativas de la toma de decisiones al respecto!</p> <p>¡Amplía tus opciones de negociación alternando consideraciones concretas y tangibles con consecuencias posibles!</p> <p>¡Ilumina las ventajas posibles de la contraparte!</p> <p>¡Fija las primeras soluciones para establecer una base para la continuación!</p>

En suma, los **procesos de negociación** no siguen un camino uniforme, pero podemos observar unas fases o pasos que puedan facilitar el logro de un acuerdo viable:

- I. **Definir cuál es el tema de la negociación:** preguntar a cada parte cuál cree que es el tema o el problema que quiere tratar. No enfatizar en la conflictividad. Fomentar la apertura y estructurar la agenda. Entender las emociones, hacerlas explícitas y reconocerlas como legítimas.

- II. **Convertir las posiciones en intereses:** generalmente, cuando se inician las negociaciones, las partes comienzan defendiendo sus posiciones y no dan a conocer sus intereses. El llegar a la mesa de negociación con soluciones pensadas de antemano es positivo; sin embargo, lo negativo está en la forma cómo se da a conocer dicha solución; por eso es importante utilizar un lenguaje adecuado, para que así la posición sea acogida y mejorada por ambos. Esto permite crear un ambiente de confianza y avanzar en la negociación en caso de que ambas partes no estén de acuerdo con la solución propuesta.

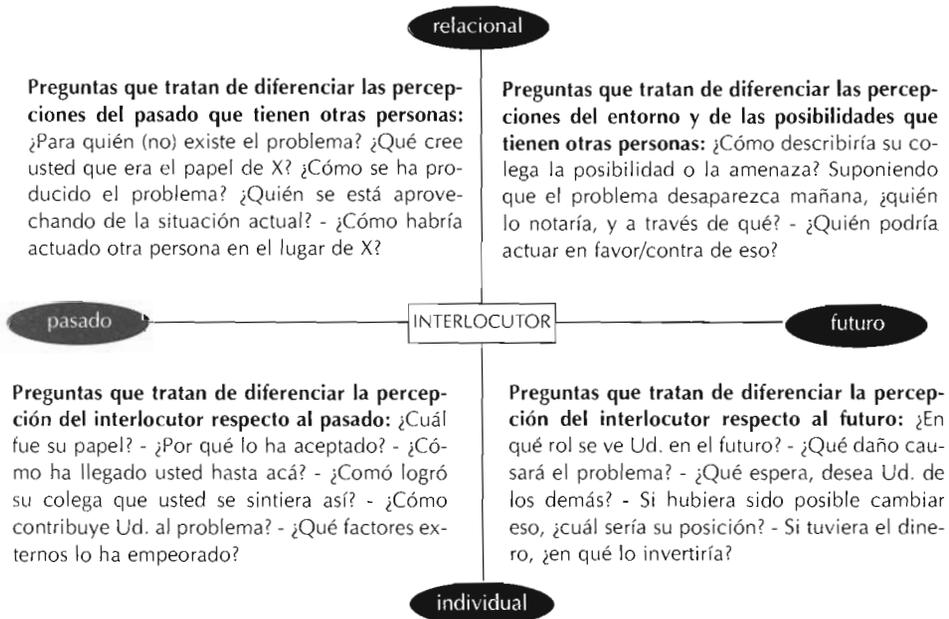
- III. **¡No negocie con base en las posiciones!**: En cualquier negociación, lo común es que las personas negocien con base en las posiciones. La negociación según posiciones no cumple los criterios básicos de producir un acuerdo *sensato*, en forma eficiente y amistosa. La discusión sobre posiciones produce acuerdos insensatos. Cuanta mayor atención se presta a las posiciones, menor atención se dedica a satisfacer los intereses y preocupaciones subyacentes de las partes. El acuerdo se hace más difícil. Cualquiera a que se llegue puede reflejar una distribución mecánica de las diferencias entre las posiciones finales, más que una solución cuidadosamente diseñada para satisfacer los intereses legítimos de las partes. Además, la discusión sobre posiciones es ineficiente. La negociación sobre posiciones crea incentivos que retardan cualquier acuerdo. Mientras más extremas sean las posiciones iniciales y más pequeñas las concesiones, más tiempo y esfuerzo se necesitarán para descubrir si un acuerdo es posible o no. El paso usual requiere también de multitud de decisiones individuales, a medida que cada negociador decide qué ofrecer, qué rechazar y cuánto conceder. Tácticas como las demoras, las amenazas de rompimiento y la inmovilidad aumentan el tiempo y los costos de un acuerdo, así como el riesgo de que éste no se logre.
- IV. **¡La discusión sobre posiciones pone en peligro una relación!**: La negociación basada en posiciones se convierte en un enfrentamiento de voluntades. Cada negociador expone lo que va a hacer o lo que no va a hacer. La tarea de diseñar juntos una solución aceptable tiende a convertirse en una batalla, puesto que cada parte trata de forzar a la otra a cambiar su posición. Con frecuencia surgen la ira y el resentimiento, a medida que cada parte se ve obligada ante la otra. Cuando hay muchas partes, la negociación basada en posiciones es todavía peor. Mientras mayor sea el número de personas que participan en una negociación, más grave serán los inconvenientes de la negociación basada en posiciones. En estos casos, la negociación basada en posiciones conduce a formar coaliciones entre las partes, cuyos intereses comunes son con frecuencia más simbólicos que de fondo.
- V. **Identificar los intereses**: Intereses son necesidades, aspiraciones, deseos, motivaciones subyacentes, preocupaciones, temores. Se recomienda hacer una lista con los intereses que tiene cada parte. Este ejercicio lleva a que se den cuenta que existen intereses en común. De esta manera se visualiza cómo los intereses pueden ser compatibles y no siempre opuestos. Para indagar por los intereses, las preguntas para qué y por qué pueden resultar de gran ayuda. En este proceso de identificación de los intereses cuentan los detalles. Es un aprendizaje común y el éxito de la negociación depende de la capacidad de escucha de ambas partes. Hay que centrarse en un tema, crear un sentido de curiosidad, buscar sorpresas y hacer muchas preguntas. Las partes necesitan aprender lo que ha funcionado bien y lo que no ha funcionado, y el otro haría de manera diferente. Preguntamos por qué y por qué no...

- VI. **¡Sea duro con el problema y suave con las personas!:** Usted puede ser tan duro al hablar de sus intereses como cualquier negociador puede serlo al hablar de sus posiciones. En realidad, por lo general es mejor ser duro. Quizá lo mejor sea comprometerse con su posición, pero es necesario comprometerse con sus intereses. Aquí es donde debe emplear su energía agresiva en una negociación. Las mejores soluciones, aquéllas que le producen a usted las máximas ventajas con un costo mínimo para la otra parte, se logran al defender con energía sus propios intereses. Si ellos se sienten amenazados personalmente por un ataque al problema, es probable que se pongan a la defensiva y que dejen de escuchar. Por eso es importante separar a las personas del problema. Una buena regla es apoyar a las personas de la otra parte en forma tan vigorosa como la que utilice para dejar en claro el problema. La combinación de apoyo y ataque es lo que funciona bien; cualquiera de los dos, por sí solo, tiende a ser insuficiente. Para tener éxito en una negociación se necesita ser a la vez firme y abierto.
- VII. **Elaborar una agenda de negociación y las reglas de juego:** Sobre la base de los intereses identificados, la agenda abierta ayuda a estructurar el diálogo. Las partes deben invertir tiempo y esfuerzo para definir las reglas de negociación en términos de lugar, plazos, escritura, facilitación / mediación.
- VIII. **¿Qué pasa si ellos no entran en el juego?:** Si la otra parte anuncia que asumirá una posición firme, usted puede sentir la tentación de criticarla y rechazarla. Si ellos critican su propuesta, usted puede sentir la tentación de defenderla y atrincherarse. Si ellos lo atacan, usted puede sentir la tentación de contraatacar. En resumen, si ellos lo empujan fuerte, usted tiende a empujarlos a ellos.
- IX. **¿Qué pasa si ellos son más poderosos?:** No hay ningún método que pueda garantizar el éxito si la otra parte tiene todas las ventajas. En toda negociación existen ciertas realidades que son difíciles de cambiar. Como respuesta al poder, lo que cualquier método de negociación puede lograr es cumplir dos objetivos: *primero*, protegerlo contra un acuerdo que usted debe rechazar, y *segundo*, ayudarlo a utilizar al máximo las ventajas que pueda tener, de manera que cualquier acuerdo al que llegue satisfaga sus intereses lo mejor posible.
- X. **Alternativas de salida:** Las alternativas están referidas a todo aquello que se piensa fuera de la mesa de negociación, sin tener en cuenta a la contraparte, en caso de no llegar a un acuerdo. Si las opciones en la negociación no parecen beneficiosas, los actores buscan fuera de la mesa una **mejor alternativa** a un **acuerdo negociado** (MAAN).
- XI. **Mientras mejor sea su MAAN, mayor será su poder:** El poder relativo de negociación de dos partes depende primordialmente de lo poco atractiva que sea la posibilidad de no llegar a un acuerdo. Lo que se aplica a la negociación entre individuos también se aplica a las negociaciones entre organizaciones.

Para encontrar posibles MAANs, se necesitan tres operaciones distintas:

- Inventar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo
- Mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas.
- Seleccionar, en forma tentativa, la mejor de estas alternativas.

XII. **Opciones:** Son sluciones posibles para satisfacer los intereses. A continuación es recomendable hacer una lluvia de ideas para conocer todas las opciones posibles. Cuando se acaban las ideas, se debe empezar a analizar cada una de las opciones en términos de beneficios, costos y posibilidades de realización, para encontrar aquella o aquellas que satisfagan los intereses de ambas partes. Es importante aclarar que las opciones consisten en la construcción en conjunto de soluciones que benefician a ambas partes. Preguntas para obtener opciones: Qué tal si ...? ¿Bajo qué circunstancias acordaría usted? ¿Cómo resolvería usted este problema? Pida consejos acerca de ... ¿Qué haría usted si estuviese en mi lugar? ¿Lo que me gusta de su idea es... Una manera de aportar algo a esta es ... !No rechace, reformule! Con **preguntas sistémicas y circulares** (del pasado al futuro, del individuo a las relaciones sociales) la asesoría sistémica aspira a **ampliar el espacio y las opciones del interlocutor** en la aclaración de una situación de partida y en la búsqueda de cambios posibles y de soluciones. El mismo proceso utilizamos con frecuencia en grupos que trabajan paralelamente con experiencias y perspectivas separadas sobre el mismo tema. Podemos ubicar estas preguntas sistémicas en cuatro campos:



XIII. **¡Invente opciones de mutuo beneficio!**: En la mayoría de las negociaciones hay cuatro obstáculos principales que impiden la invención de gran número de opciones: los juicios prematuros, la búsqueda de una sola respuesta, el supuesto de que el pastel es de tamaño fijo, la creencia de que “la solución del problema de ellos es de ellos”.

Para poder superar estas limitaciones, es necesario entenderlas y, como remedio para inventar opciones creativas, se necesita:

- Separar el acto de inventar opciones del acto de juzgarlas.
- Ampliar las opciones en discusión, en vez de buscar una única respuesta.
- Buscar beneficios mutuos.
- Inventar maneras de facilitarles a los otros su decisión.

XIV. **Criterios de ponderación de las opciones**: Pensar en criterios objetivos de evaluación que puedan ser aceptables para el otro. La discusión de estos criterios, más que lo que las partes están dispuestas a hacer o no hacer, conducirá a que ninguna de ellas tenga que ceder ante el otro sin tener una justificación para hacerlo. Ambas partes pueden acoger una solución justa. Preguntas sobre los criterios: ¿Cómo llegó a eso? ¿Cuál es la teoría que subyace en esto? ¿Qué es lo que hace que esto sea justo? ¿Cómo están manejando otros este mismo problema?

XV. **¡Insista en que los criterios sean acordados y, en este sentido, objetivos**: Por lo general, los negociadores tratan de resolver los conflictos por medio de la posición según posiciones, es decir, al hablar sobre lo que están o no están dispuestos a aceptar. Si el intento de solucionar las diferencias de intereses con base en la voluntad tiene costos tan altos, la solución es negociar sobre alguna base que sea independiente de la voluntad de las partes, es decir, sobre la base de criterios objetivos. Lo más indicado es comprometerse a lograr una solución basada en principios, no en presiones. Hay que concentrarse en los méritos del problema, no en el temple de las partes; se debe ser abierto a las razones, pero cerrado ante las amenazas. Para la negociación con criterios objetivos, se deberá recordar tres elementos básicos:

- Formular cada aspecto como una búsqueda común de criterios objetivos.
- Se debe ser razonable y escuchar razones respecto a los criterios que puedan ser los más apropiados y respecto a la manera de aplicarlos.
- Nunca se debe ceder ante la presión; sólo se debe ceder ante los principios.

XVI. **Acuerdos**: Las partes deben revisar cada uno de los acuerdos a los que llegaron. Es importante formalizar los acuerdos parciales en el camino de la negociación.

XVII. **¡No ataque su posición; mire detrás de ella!**: Cuando la otra parte afirma su posición, no la acepte ni la rechace. Trátela como si fuera una de las posibles opcio-

nes. Busque los intereses que la inspiran, analice los principios que refleja y piense en las maneras de mejorarla.

- XVII. **¡Convierta un ataque contra usted en un ataque contra el problemal:** Sucede con frecuencia que la otra parte lo ataca a usted personalmente; cuando esto suceda, resista la tentación de defenderse y de atacarlos. Más bien, deje que ellos se desahoguen. Escúchelos, muéstreles que entienden lo que están diciendo y, cuando terminen, convierta el ataque contra usted en un ataque contra el problema.
- XIX. **¡Pregunte y haga una pausa!** Aquéllos que practican el jujitsu de la negociación utilizan dos armas claves. La primera es hacer preguntas en lugar de hacer declaraciones. Las declaraciones generan resistencia, mientras que las preguntas generan respuestas. Las preguntas permiten que la otra parte exprese sus puntos de vista y que usted los comprenda. Plantean retos y pueden usarse para lograr que la otra parte se enfrente al problema. Las preguntas no critican; educan. El silencio es una de sus mejores armas. Si ellos hacen una propuesta poco razonable o lo atacan injustificadamente, lo mejor que pueda hacer es quedarse sin decir una sola palabra. El silencio crea con frecuencia la impresión de que se ha llegado a un empate que la otra parte puede sentirse obligada a romper, al responder su pregunta o al hacer una nueva sugerencia. Cuando haga preguntas, haga una pausa. No les solucione la situación y siga de inmediato con otra pregunta ni haga algún comentario. Algunos de los mejores momentos en una negociación se pueden lograr al guardar silencio.
- XX. **Respete el otro. Sabe escuchar y observar:** La negociación basada en principios está muy bien, pero ¿qué pasa si el otro negociador lo engaña o trata de cogerlo desprevenido, si las partes juegan sucio? ¿O si aumenta sus exigencias en el momento en que están a punto de llegar a un acuerdo? Existen muchas tácticas y trucos que la gente puede usar para aprovecharse de usted. Todo el mundo conoce algunos. Van desde las mentiras y la violencia psicológica hasta varias formas de táctica de presión. Estas tácticas pueden llamarse **negociaciones sucias**. Si se dan cuenta de que se está usando contra ellos una de las tácticas del juego sucio de la negociación, la mayoría de las personas reacciona de una de las dos maneras. La primera es tolerarlo. La segunda manera más común de corresponder es con las mismas armas. Si empiezan exigiendo demasiado, usted también engaña. Si lo amenazan, usted amenaza.

Las tácticas engañosas comunes pueden dividirse en tres categorías: engaño deliberado, guerra psicológica y presiones. El engaño deliberado distorsiona acerca de los hechos, la autoridad, o las intenciones.

Información falsa: La información más antigua de jugar sucio en la negociación es hacer afirmaciones falsas. El peligro de dejarse engañar por las falsas afirmaciones es grande. ¿Qué puede hacer? Separe las personas y el problema. A menos que tenga buenas ra-

zones para confiar en alguien, no confíe. Debe hacerse independientemente de la confianza.

Autoridad ambigua: La otra parte puede dejar que usted crea que ellos, lo mismo que usted, tienen plena autoridad cuando en realidad no la tienen. Después que lo han presionado tanto como pueden, y que usted ha logrado lo que cree ser un acuerdo firme, anuncian que deben someterlo a la aprobación de otra persona. Antes de empezar un intercambio, averigüe cuál es el grado de autoridad de la otra parte. Es legítimo preguntar: ¿qué autoridad tiene usted para negociar? Si la respuesta es ambigua, usted puede decir que desea hablar con alguien que realmente tenga autoridad.

Intenciones dudosas: Cuando el problema es la ambigüedad en las intenciones de cumplir el acuerdo, con frecuencia es posible incluir normas para su cumplimiento en el acuerdo mismo. Haga que el problema sea explícito y utilice sus promesas para obtener una garantía.

Algo menos, la verdad total no es lo mismo que una mentira: Una mentira o engaño respecto a los hechos o respecto a las intenciones no es lo mismo que dejar de expresar la totalidad de una opinión. La negociación de buena fe no requiere una revelación total.

Guerra psicológica: Estas tácticas están destinadas a hacerlo sentir incómodo, de manera que tenga un deseo inconsciente de terminar la negociación lo más pronto posible.

Situaciones tensas: Usted debe ser sensible ante cuestiones tan sencillas como si la reunión se hace en su oficina, en una de ellas o en un territorio neutral. Aunque, por lo general, se piensa lo contrario, a veces tiene ventaja aceptar que una reunión se realice en el territorio de la otra parte. Si usted encuentra que el territorio lo perjudica, no vacile en decirlo. Usted puede sugerir que se cambien las sillas, que se haga un receso, o que se continúe en otro lugar o a otra hora. En cada caso, usted tiene que identificar el problema, discutirlo con la otra parte, y negociar mejores circunstancias de ambiente físico en forma objetiva y con arreglo a principios.

Ataques personales: Puede hacer comentarios sobre su ropa o sobre su apariencia al preguntarle si estuvo toda la noche despierto o si las cosas van mal en la oficina. En cada caso, el reconocimiento de la táctica contribuirá a anular su efecto.

El juego del bueno y el malo: Una forma de presión psicológica es el juego del bueno y el malo. Esta técnica aparece en su forma más evidente en viejas películas policiales. El primer policía amenaza al sospechoso con juicios por numerosos crímenes, lo hace sentar bajo una luz brillante, lo vapulea, y, por último, decide descansar, y se va. Entonces el bueno apaga la luz, le ofrece un cigarrillo al sospechoso y ofrece disculpas por el comportamiento del primer policía. Dice que a él personalmente le gustaría controlar al tipo brusco, pero que le será imposible, a menos que el sospechoso colabore. Resultado: el sospechoso colabora. De manera similar, durante una negociación, dos personas de la misma parte

empiezan una pelea. Una de ellas adopta una posición dura. "Estos libros valen USD\$8.000 y no aceptaré ni un centavo menos". Su socio se va apenado e incómodo. Por último, interviene. Dirigiéndose a la otra parte, dice en forma conciliadora: "¿Podría pagar USD\$7.600". La concesión no es mucha, pero es casi como un favor. El juego del bueno y el malo es una forma de manipulación psicológica. Si usted la reconoce, no se dejará engañar.

Amenazas: Parece fácil amenazar, mucho más fácil que hacer una propuesta. Las amenazas son presiones. Con frecuencia la presión logra lo contrario de lo que se busca; produce presiones en la otra parte. Los buenos negociadores rara vez recurren a las amenazas; no necesitan hacerlo; existen otras formas de dar la misma información. Para que las amenazas sean efectivas, deben comunicarse en forma creíble. A veces las amenazas pueden convertirse en ventajas políticas para usted.

Tácticas de presión desde las posiciones: Este tipo de táctica de negociación propende a estructurar la situación de tal manera que solamente una de las partes puede hacer concesiones.

Negativa a negociar: Primero, reconocer que la táctica puede ser un truco para negociar. Segundo, discuta su negativa a negociar. Comuníquese directamente o por medio de terceros. No los ataque por no querer negociar, sino más bien trate de averiguar qué interés tiene en no negociar. Sugiera algunas opciones, tales como la negociación por medio de terceros, por medio de cartas, o a través de discusiones entre personas privadas. Finalmente, insista en usar principios. ¿Les gustaría a ellos que usted jugara de esa manera? ¿Quieren que usted también ponga condiciones?

Exigencias exageradas: Con frecuencia los negociadores comenzarán con propuestas extremas como ofrecer USD\$ 75.000 por su casa, que parece valer USD\$ 200.000. El objetivo es reducir sus expectativas. Crean que una posición extrema les dará un resultado final, al creer que finalmente las partes dividirán la diferencia entre sus posiciones.

Exigencias crecientes: Un negociador puede aumentar sus exigencias por cada concesión que le hace el otro. Puede reabrir problemas que usted creía ya resueltos. El beneficio de esta táctica está en disminuir las concesiones, y en el efecto psicológico de hacer que usted quiera llegar a un acuerdo rápidamente antes que las exigencias aumenten. Cuando usted reconozca esto, haga que la otra parte caiga en la cuenta y entonces tómese un descanso para considerar si quiere continuar la negociación y sobre cuáles bases. Esto evita una reacción impulsiva y les señala la seriedad de su conducta. Cuando regrese, actuará con mayor seriedad.

El socio inconvencible: Quizás una de las tácticas más comunes en la negociación sea justificarla negativa a ceder a sus exigencias al alegar que personalmente el negociador no tendría ninguna objeción, pero que su socio inconvencible no lo deja. Reconozca la táctica. En lugar de discutirla con el otro negociador, hablar directamente con el socio inconvencible.

Tómelo o déjelo: No hay nada intrínsecamente incorrecto en confrontar a la otra parte con una opción firme. De hecho, la mayoría de los negocios en Norteamérica se hacen en esa forma. Si usted entra a un supermercado y encuentra una lata de frijoles con un precio de 80 centavos, no trata de negociar con el administrador del supermercado. Esta es una forma eficiente de hacer negocios, pero no es negociación. Tampoco es incorrecto, después de una larga negociación, concluirla y decir: "Tómelo o déjelo". Excepto que quizá debe decirse con más educación.

6.9 La cajita de prácticas comunicativas para negociadores

¿Debemos negociar incluso con el diablo? El dilema no es si debe negociar, sino **cómo**. Se debe negociar con el diablo y con terroristas, en el sentido de que usted trata de influir en las decisiones de ellos; usted está negociando aunque no trate con ellos. Negociar no significa ceder. Son muy altos los costos del rescate y del chantaje. El pago del secuestro estimula el secuestro.

Para tener éxito en una negociación, no es suficiente con discutir o pelear por una **posición**. Un resultado negociado debería satisfacer los **intereses** de ambas partes, por lo menos mejor que si no hubiera habido un acuerdo. Dos aspectos decisivos en este proceso es el grado de **transparencia entre las partes** y la capacidad de **comunicación**. Empecemos con la transparencia:

Mis intereses	Opciones	Legitimidad	Los intereses de la otra parte
Aquello que me importa de verdad. Mis deseos, necesidades, preocupaciones, esperanzas y temores.	Posibles acuerdos que podemos alcanzar. Mi alternativa de salida: ¿Qué puedo hacer si me marcho sin llegar a un acuerdo? ¿Qué es lo mejor?	Los critérios o precedentes externos que pueden convencer a uno o a ambos de que un acuerdo propuesto es justo.	Lo que yo creo que a la otra parte le importa de verdad. Sus deseos, necesidades, preocupaciones, esperanzas y temores.

Cosas que las partes deben estar dispuestos a **poner sobre la mesa** en el transcurso del proceso –con más o menos transparencia:

Una negociación exitosa depende, en primer lugar, de los mismos actores y de sus capacidades:

- Saber escuchar y entender, respetar el otro.
- Claridad para hacerse entender.
- Creatividad para proponer alternativas justas.
- Buscar opciones sin evaluarlas enseguida y buscar tantas opciones como sea posible, en vez de empeñarse en encontrar la solución única.
- Proponer soluciones que muestren que resolver el conflicto es más importante que ganarlo o perderlo.
- Buscar ventajas para ambas partes.

- Facilidad para encontrar coincidencias.
- Desarrollar propuestas que le faciliten a las partes tomar una decisión.
- Capacidad para concretar acuerdos viables.

Para poder actuar en forma adecuada y aceptable para los implicados en negociaciones conflictivas se requiere **sensibilidad y comprensión** de la realidad en cuestión; capacidad para **distanciarse de la propia percepción** de la situación y cierto grado de competencia comunicativa. Existe un extenso abanico de posibilidades de acción en las situaciones conflictivas, que abarca desde la observación y la formulación de preguntas hasta la moderación activa del conflicto. Las acciones se dirigen con intensidad variable a las causas del conflicto, a su desarrollo y a las posibles consecuencias. Aquí, nos enfocamos en el proceso de negociación –porque nuestra capacidad para prever las consecuencias de nuestros actos y de los actos de los demás es limitada– y en algunas prácticas útiles:

- Evita el camuflaje de tus intereses: ¡Dí YO en vez de UNO, LA GENTE, TODOS.
- Añade, en vez de criticar: ¡Dí Y en lugar de PERO!
- Transparencia: ¡Dí YO NO QUIERO en vez de YO NO PUEDO!
- Proyecciones: ¡Presenta lo que te importa, dí TENGO HAMBRE en lugar de preguntar: ¿TIENES HAMBRE?
- Confianza: ¡Informa activamente sobre tus intenciones!
- Cada mensaje tiene cuatro dimensiones: (a) el contenido, (b) la presentación de sí mismo, (c) un deseo, un llamamiento, (d) un aporte a la definición de la relación.
- Énfasis en lo práctico: ¡Dí lo que puedes HACER, en lugar de lo que estás pensando y quizás tratarías de hacer!
- Estereotipias: Evita términos absolutos que señalan inflexibilidad, tales como DE TODOS MODOS, EN TODO CASO, A TODO COSTO, SIEMPRE, NUNCA.
- Tus sentimientos y emociones no son justos ni falsos: Te pertenecen a ti e influyen en tus actuaciones. Acéptalos.
- Conflictos duros y blandos: Trata de transformar un conflicto duro del modelo LO TOMA O LO DEJA en un conflicto blando del modelo MÁS O MENOS.
- Apertura: Lo que hicimos en el pasado no necesariamente se debe repetir en el futuro. No puedes cambiar el mundo antes de que lo aceptes como es.

Sin **comunicación** no hay negociación. Ésta última es un proceso de comunicación con el cual se busca respaldar el propósito de obtener una decisión conjunta. La comunicación nunca es fácil ni aún entre personas que tienen muchos méritos o valores y experiencias comunes.

En la comunicación se dan tres grandes problemas: **primero**, los negociadores pueden no estar dirigiéndose al otro de una manera que pueda ser comprendido; **segundo**, aunque usted le hable a la otra parte en forma directa y clara, es posible que ella no lo escuche; observe con cuánta frecuencia las personas parecen no prestar atención a lo que usted dice; **tercero**, lo que uno dice puede ser malinterpretado por el otro; aunque los negociadores estén en la misma habitación, la comunicación de uno al otro puede parecer como el envío de señales de humo cuando hay mucho viento.

Muchos creen que una buena táctica es no prestar mucha atención a los argumentos de la otra parte y no admitir ninguna legitimidad en su punto de vista. Un buen negociador hace exactamente lo contrario. **Escucha atentamente** y reconoce lo que el otro dice. A menos que usted reconozca lo que están diciendo y demuestre que lo comprende, ellos pueden creer que no los ha oído. En muchas negociaciones cada una de las partes explica y condena extensamente las motivaciones y las intenciones de la otra parte. Sin embargo, es más persuasivo describir el problema en términos del impacto que tuvo en usted que en términos de lo que ellos hicieron.

Debemos **estructurar el diálogo periódicamente**. Al inicio, el acercamiento mutuo se produce gradualmente, pues conlleva riesgos: ambas partes se disputan, hacen reproches, insisten en sus posiciones, incurren en nuevas dependencias y, durante el proceso, calculan constantemente los riesgos y los beneficios; se olfatean, se observan y se corrigen mutuamente.

Estructurar el diálogo de la negociación:

- Definir el lugar, el plazo temporal, los temas y las/los participantes del diálogo.
- Tomar en serio las experiencias e ideas de las/los participantes.
- Facilitar la comunicación con visualización y agenda.
- Tomar distancia de los propios conceptos y modelos de soluciones; en lugar de utilizar recetas preconcebidas, buscar pequeñas soluciones locales.
- Separar las distintas perspectivas e interpretaciones.
- Aprender de la resistencia.
- Observar la adopción de roles y estimular la autorreflexión.
- Crear las pautas de una visión de compartida.
- Demostrar la utilidad de la intervención a través de resultados concretos y visibles a corto plazo.

En la práctica del diálogo estructurado, utilizamos con frecuencia los métodos de una **asesoría sistémica e intermitente** que, en su esencia, es la forma más adecuada de intervención mínima y de empoderamiento que fomenta el **monitoreo autorreflexivo** en la red, es decir, la capacidad de los actores de articular sus intereses, negociar, tomar decisiones y decidir sobre la conducción y su desarrollo propio.

Un **mediador** tiene responsabilidades con las partes y hacia el proceso. La persona tiene la obligación de aclarar los pasos del proceso y facilitar el manejo de una **agenda abierta**. Así, también debe enfatizar en que las partes logren diferenciar entre posiciones e intereses legítimos. Además, el mediador debe generar un **ambiente** adecuado para que las partes se sientan cómodas para expresar con libertad sus emociones, lo cual mejora significativamente la probabilidad de lograr un acuerdo. Es de suma importancia que el mediador sea imparcial al escuchar a las partes, lo cual implica que debe abstenerse de establecer lazos afectivos o tomar partido con alguna de las partes o dirigir el proceso adonde a

él o ella le parezca pertinente. Por último, es importante recordar que el mediador no es que el que llega al acuerdo; él o ella pueden dar propuestas de fórmulas de arreglo, pero los que en última instancia deciden son las partes. Así, los pasos importantes a tener en cuenta en la mediación son los siguientes:

- Establecer un ambiente amigable y constructivo para la mediación.
- Garantizar la apertura y la confidencialidad.
- Definir reglas de juego.
- Recoger y comunicar la información que sea relevante para la mediación.
- Ayudar a las partes a definir lo que realmente es importante y a establecer las bases del acuerdo.

Para no agudizar y desencadenar el conflicto, lo que hay que evitar son la mala o la incompleta información, supuestos no comprobados y estereotipos, expectativas no realistas y rumores. En cada una de las fases de un conflicto hay aspectos importantes que se deben tener en cuenta:

La apertura y la agenda

- Acomodar las partes en un ámbito conveniente y agradable.
- Presentación del moderador y crear una atmósfera apropiada para la mediación.
- Facilitar la elaboración de una agenda estructurada pero siempre abierta.
- Escuchar activamente y visualizar los casos presentados.
- Enfocar en el manejo de tensiones y barreras.

Identificación del conflicto

- Interesarse por el asunto conflictivo.
- Ayudar a los participantes a contar sus historias y experiencias.
- Creatividad en la presentación del contexto y de las posibles causas raíces.
- Contar las diferentes versiones y balancear los tiempos para cada versión.
- No hacer preguntas enjuiciadoras, acusadoras ni amenazantes.
- Evaluación imparcial de casos.
- Replantear o hacer un resumen.

El diálogo como estrategia de comunicación

- Convertir posiciones en intereses en un asunto.
- Estructurar la comunicación por secuencias y temas.
- Reconocer y revelar diferencias y similitudes.

Las soluciones

- Ayudar a reconocer el nuevo entendimiento del problema.
- Permitir a los participantes exponer sus propias opciones y alternativas y valorizarlas.

- Recuperar y visualizar las ideas sobre posibles soluciones.
- Enfatizar los beneficios y las ventajas de un arreglo de alternativas.

El acuerdo

- Permitir que las partes intercambien ideas sobre la aceptación del acuerdo.
- Preguntar si el acuerdo es satisfactorio para ambas partes.
- Concretar y escribir el acuerdo y redactar las obligaciones y explicar las consecuencias.
- Elementos para un acuerdo inteligente: que sea específico, realista, justo, mensurable en su cumplimiento, que conserve la relación entre las partes o que genere una buena relación.

La manera de ver el mundo depende del lugar donde uno se sitúe. Las personas tienden a ver lo que desean ver y nunca se ponen en los **zapatos del otro**. Una de las habilidades más importantes que puede poseer un negociador es la habilidad de apreciar la situación como la aprecia la otra parte. No es suficiente saber que ellos ven las cosas de manera diferente. Si uno quiere tener influencia, es necesario comprender con empatía el poder desde el otro punto de vista. No es suficiente estudiarlos como si fueran escarabajos bajo un microscopio; es necesario saber cómo se sienten. Para lograr esto, uno debe estar dispuesto a suspender el juicio durante un tiempo mientras ensaya sus puntos de vista.

Es tentador echarle al otro la **culpa de los problemas** propios. Culpar al otro es fácil, sobre todo cuando siente que de verdad uno tiene la culpa. Pero aunque se justifique culparlo, por lo general es contraproducente. Cuando se la ataca, la otra parte se pondrá a la defensiva y se resistirá ante lo que uno dice. Dejará de escuchar o lo atacará.

Una de las maneras de manejar las **percepciones diferentes** es hacerlas explícitas y comentarlas con la otra parte. Mientras esto puede hacerse en forma franca y honesta, sin que ninguna de las partes culpe a la otra por el problema como cada una lo ve, este tipo de comentario puede darles la comprensión que necesitan para tomar en serio lo que uno dice y viceversa. Quizá la mejor manera de alterar sus percepciones sea la de enviar un mensaje distinto del que esperan.

El acuerdo es mucho más fácil si ambas partes se sienten **dueñas de las ideas**. Si uno quiere involucrar a la otra parte, debe hacerlo tempranamente. Debe pedirle su parecer. Darle crédito generosamente por sus ideas; siempre que esto sea posible, lo comprometerá a defender sus ideas.

Antes que todo, los negociadores son **personas vivas**. Algo fundamental que en las negociaciones se olvidan con facilidad es que uno no está tratando con representantes abstractos de la otra parte, sino con seres humanos. Ellos tienen emociones, valores profundos, puntos de vista, y son impredecibles. Este aspecto humano de las negociaciones puede ser de una gran ayuda o también ser desastroso. El deseo de las personas de sentirse sa-

tisfechas consigo mismas y su preocupación por lo que los demás piensan de ellas puede con frecuencia hacerlas más sensibles a los intereses del otro negociador. Los malentendidos pueden reforzar los prejuicios y suscitar acciones que producen reacciones en un círculo vicioso; la exploración racional de soluciones posibles se hace imposible y la negociación fracasa. El apuntarse victorias y repartirse acusaciones se convierten en los objetivos del juego, en detrimento de los intereses sustanciales de ambas partes. No ser capaz de tratar a otros con sensibilidad como seres humanos sujetos a reacciones humanas puede ser desastroso en una negociación.

En una negociación, especialmente en un fuerte desacuerdo, los **sentimientos** pueden ser más importantes que las palabras. Las partes pueden estar más dispuestas para la batalla que para encontrar, juntas, la solución a un problema común. Con frecuencia inician una negociación a sabiendas de que los riesgos son grandes y sintiéndose amenazadas. Las emociones de una parte generarán emociones en la otra. El temor puede producir ira, y la ira, temor. Las emociones pueden conducir a que la negociación se estanque o se rompa rápidamente. Debemos procurar que las emociones se hagan explícitas y sean reconocidas como legítimas: Discuta con las personas de la otra parte sobre sus emociones. Exprese las suyas. No perjudica decir: "sabe, nuestra gente siente que nos han tratado mal y están muy agitados. Tememos que, aunque se logre un acuerdo, no se respetará". Hacer explícitas sus emociones y las de otros, no sólo resalta la seriedad del problema, sino también hará que las negociaciones sean menos reactivas y más proactivas.

Todo negociador tiene dos tipos de intereses: en el **contenido** y en la **relación**. Quiere lograr un acuerdo que satisfaga sus intereses sustanciales. Por eso negocia. Además, a un negociador también le interesa su relación con la otra parte. La mayoría de las negociaciones ocurren en el contexto de una relación permanente, en la cual es importante que cada negociación se haga de tal manera que ayude, en lugar de obstaculizar, las relaciones futuras y las futuras negociaciones.

La **comprensión** sobre cómo piensa la otra parte no es simplemente una actividad útil que le ayudará a usted a solucionar su problema. Su manera de pensar es el problema. El conflicto no está en la realidad objetiva, sino en la mente de las personas. La verdad es simplemente un argumento más para tratar las diferencias. La diferencia existe porque existe en sus mentes. Los temores, aunque infundados, son temores reales y hay que tenerlos en cuenta. Las esperanzas, aunque infundadas, pueden causar una guerra. Los hechos, aunque se verifiquen, pueden no contribuir en nada a la solución del problema. Por útil que pueda ser el análisis de la realidad objetiva, finalmente es la realidad, como la percibe cada una de las partes, lo que constituye el problema en una negociación y lo que abre el camino hacia una solución.

El interés en el otro y la negociación permanente es el medio constitutivo de las redes compuestas de diferentes actores con diferentes intereses. Es el camino que nos lleva a los beneficios abundantes de las redes colaborativas.

Bibliografía seleccionada

- Achard, Diego; Flores, Manuel
2001 *Gobernabilidad. Un reportaje de América Latina*. PNUD.
- Agranoff, R.; McGuire, M.
1999 *Managing in Network Settings. Policy Studies Review*. Vol. 16.
- Argyris, C.; Schoen, D.A.
1992 *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco.
- Badaracco, Joseph L.
1992 *Alianzas estratégicas*. Madrid.
- Banco Mundial
2001 *Building Institutions for Markets. Informe del Banco Mundial*. Washington D.C..
- Banco mundial
1997 *El Estado en un mundo en transformación*. Washington D.C.
- Banco mundial
1998 *Más allá del consenso Washington. Las instituciones importan*. Washington D.C.
- Banco Interamericano de Desarrollo
1998 *Reforma institucional para el desarrollo*. Washington D.C.
- Barth, Frederik
1982 *Ethnic Group and Boundaries*. Oslo.
- Beckhard, R.; Pritchard, W.
1992 *Changing the Essence. The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. San Francisco.
- Bielefeld, Uli
1991 *Das Eigene und das Fremde. Hamburger Institut für Sozialforschung*. Hamburg.
- Bikales, Bikales, W. G.
1997 *Capacity Building in a Transition Country*. Frankfurt.
- Bourdieu, Pierre
1980 *Le sens pratique*. Edition Minuit, París.
- Braudel, Fernand
1997 *Der Alltag*. Kindler. München.
- Brett, J.M.; Goldberg S.B.; Ury, W.L.
1994 *Managing Conflict. The Strategy of Dispute Systems Design*. Nueva York.
- Carter Neil, et al.
1992 *How Organizations Measure Success*, Routledge London.
- Cole, A.; John, P.
1995 *Local Policy Networks in France and Britain. Policy Coordination in Fragmented Political Sub-Systems*. West European Politics, Vol.18.
- Collier, D.; Levitsky, S.
1997 *Democracy with Adjectives. Conceptual Innovation in Comparative Research*. World Politics Vol.49.
- Coppedege, M.
1996 *El concepto de gobernabilidad. Modelos positivos y negativos*. PNUD, Ecuador.
- Cornia, G Andrea
1998 *Convergencia sobre asuntos de gobernabilidad*. Institute for Development Economics Research.

- DAC
 2002 *Supporting decentralisation and local governance*. Draft Report, Oslo.
- Dahl, R.A.
 1998 *On Democracy*. Yale University Press.
- Dethier J.J.
 1999 *Governance and Economic Performance: A Survey*. Bonn: ZEF Discussion Paper on Development Economics. < <http://www.zef.de>>.
- Diamond, L.
 2000 *Developing Democracies*. The Johns Hopkins University Press.
- DIE (Ed.)
 1996 *Globaler Wettbewerb und nationaler Handlungsspielraum*. Berlin.
- Dorby Michel
 1992 *Sociología de las crisis políticas*. Fundación Nacional de Ciencias Políticas de París.
- Dixit, A.K.
 1999 *Some Lessons from Transaction-Cost. Politics for Less-Developed Countries*. México.
- Eade, Deborah
 1999 *Capacity for Development*. Earthscan, Oxfam.
- Elias, Norbert
 1997 *Über den Prozess der Zivilisation*. Frankfurt.
- Erdheim, Mario
 1988 *Psychoanalyse und Unbewusstheit in der Kultur*
- Evans, P.
 1996 *Government action, social capital and development: reviewing the evidence on synergy*. World Development. Vol. 24 (6).
- Feldman, E.
 2001 "La reflexión de la evolución politológica sobre la democratización en América Latina: del cambio de régimen a la gobernabilidad y las instituciones". *Instituciones y Desarrollo*, (8/9).
- Fisher, Roger
 1998 *Sí, de acuerdo en la práctica*. Barcelona.
- Fuhr, Harald
 2001 "Presiones Constructivas e Incentivos hacia la Reforma. La Globalización y sus impactos en el Desempeño del Sector Público y la Gobernabilidad en los Países en Desarrollo". En *Governance Reform in Developing Countries*, Special Edition of Public Management 09.
- Fukuyama, Francis
 1995 *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York.
- Glasl, Friedrich
 1980 *Konfliktmanagement. Behandlung von Konflikten in Organisationen*. Bern.
- González Alcantud José
 1997 *El clientelismo político*. Barcelona.
- Goodenough, Ward
 1970 *Description and Comparison in Cultural Anthropology*. Aldine, Chicago.
- Grant, R.M.
 1995 *Contemporary strategy análisis. Concepts, techniques, applications*. New England.
- Greenblatt
 1998 *Wunderbare Besitztümer. Die Erfindung des Fremden*. Wagenbach, Berlin.
- Grindle, M. S.
 1997 *The Good Government Imperative*. Edition.
- Guha, Ranajit
 1983 *Elementary Aspects of Peasant Insurgery*. Oxford University Press, Delhi.
- Haggard, Stephan; Kaufman, Robert R.
 1995 *The Political Economy of Democratic Transitions*. Princeton University Press.

- Hall, R.; C. Jones
 2000 *Why do some countries produce so much more output than others?* The Quarterly Journal of Economics, vol. 114.
- Hilderbrand, M. E.; Grindle, M. S.
 1997 *Building Sustainable Capacity in the Public Sector.*
- Hirschman, Albert O.
 1981 *Essays in Trespassing.* Cambridge.
- Hirschman, Albert O.
 1970 *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms. Organizations and States.* Harvard University Press.
- Hirschman, Albert O.
 1989 *Entwicklung, Markt und Moral. Abeichende Betrachtungen.* München.
- Hobsbawm E.
El mundo frente al milenio. 1998. Disponible en línea: <http://www.geocities.com>.
- Huntington, S.
 1991 *The Third Wave. Democratization in the Late Twentieth Century.* Oklahoma Press.
- Isham, Jonathan; Daniel Kaufmann; Lant Pritchett
 1997 *Civil Liberties, Democracy and the Performance of Government Projects.* World Bank Economic Review 11(2).
- Khan, M.
 2002 *State Failure in Developing Countries and Strategies of Institutional Reform.* Disponible en línea: <http://wbln0018.worldbank.org/eurvp/web.nsf/Pages/Paper>.
- Keefer, P.; Snack
 2002 "Social Polarization, Political Institutions and Country Creditworthiness". En Coates, D. y Heckelman, J (Ed.): *Collective Choice.* World Bank Policy Research Working Paper 2920.
- Kenis, P.; Schneider, V.
 1991 "Policy Networks and Policy Analysis". En: *Marin and Mayntz.*
- Kickert, Walter J.M. et al.
 1997 *Managing Complex Networks.* Sage Publications.
- Lawson, C.; Lorenz, E.
 1999 *Collective Learning. Tacit Knowledge and Regional Innovative Capacity.* Regional Studies 33.
- Klijn, E.
 1996 "Analyzing and Managing Policy Processes in Complex Networks: A Theoretical Examination of the Concept Policy Network and Its Problems". *Administration and Society*, Vol. 28.
- Lechner, N.
 2000 "Desafíos de un desarrollo humano. Individualización y capital social". *Revista Instituciones y Desarrollo* 7.
- Kluge Alexander; Negt, Oskar
 1981 *Geschichte und Eigensinn.* Frankfurt.
- Lewin, Kurt
 1982 *Feldtheorie.* Huber, Bern.
- LeVine, Robert A.
 1986 *Human Conditions.* Routledge. New York.
- Linz Juan
 1995 *La quiebra de las democracias.* Madrid.
- Luhmann, Niklas
 1984 *Soziale Systeme.* Frankfurt.
- Lusthaus, Adrien
 1999 *Capacity development. Definitions, issues and implications.* Montreal.
- Mandell, M.
 1997 *La gerencia intergubernamental en redes interorganizacionales.* México.

- Marin, B.; Mayntz, R. (Ed.)
 1991 *Policy Networks*. Frankfurt.
- Maturana, Humberto
 1984 *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile.
- Merton, Robert King
 1972 *Die unvorhergesehenen Folgen*. Neuwied.
- Messner, Dirk
 1996 "Netzwerkgesellschaft. Ein neues Muster politischer Steuerung". En *DIE*.
- Messner, Dirk
 2001 *Globalización y gobernabilidad global*. Nueva Sociedad, 176.
- Moore, Barrington
 1987 *Injustice*. Sharpe New York.
- Moss-Kanter, R.; Stein, B.A.; Jick, T.
 1992 *The Challenge or Organizational Change*. Nueva York.
- Muñoz, José Noé Ríos
 1997 *Cómo Negociar*. Bogotá.
- North, Douglas C.
 1991 *Institutions*. Institutional Change and Economic Performance. Cambridge.
- O'Donnell, G.
 1994 "Delegative Democracy. *Journal of Democracy*". Vol. 5 (1).
- Olson, Mancur
 1965 *The Logic of Collective Action*. Yale University Press.
- Osborne, David; Plastrik, Meter
 1998 *La reducción de la burocracia*. Barcelona.
- O'Toole, L. J.
 1997 "Treating Networks Seriously. Practical and Research-Based Agendas in Public Administration". *Public Administration Review*, Vol. 57 (1).
- Pal, L.
 1997 *Virtual Policy Networks. The Internet as a Model of Contemporary Governance?*. Disponible en línea: <http://www.isoc.org>.
- Peters, Tom
 1994 *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Bilbao.
- Popitz, Heinrich
 1991 *Phänomene der Macht*. Tübingen.
- Porter, Lynch Robert
 1995 *Guía de las alianzas en los negocios*. México.
- Porter, Michael E.
 1982 *Estrategia competitiva*. México.
- Probst, Gilbert
 1993 *Organisation, Strukturen, Lenkungsinstrumente*. Landsberg.
- Pharr, S.; Putnam, R.
 2000 *Dissaffected democracies*. Princeton University Press.
- Putnam, Robert
 1993 *The Prosperous Community. Social Capital and Economic Growth*. Current.
- Reinicke, W.H.; Deng, F.M. (Ed.)
 2000 *Critical Choices. The United Nations, networks, and the future of global governance*. The Global Public Policy Project, Washington D. C.
- Rhoedes, R.A.W.; Marsh, D.
 1992 "New Directions in the Study of Policy Networks". *European Journal of political Research* (21).

- Rodrik, D.
1998 *Democracy and Economic Performance*. Ciudad del Cabo. Disponible en línea: www.ksg.harvard.edu/rodrik.
- Salamon, L.M.
1995 *Partners in Public Service. Government and Nonprofit Relations in Modern Welfare State*. The Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Scharpf, F.W. (Ed.)
1993 *Games in Hierarchies and Networks*. Westview.
- Schreyögg, Georg; Conrad, Peter
2002 *Theorien des Management*. Wiesbaden.
- Schein, Edgar H.
1995 *Unternehmenskultur*. Campus, Frankfurt.
- Scott, James C.
1990 *Domination and the Arts of Resistance*. Yale University Press.
- Sen, Amartya
2000 *El Desarrollo como Libertad*. Barcelona.
- Sen, Amartya
1996 *Reflexiones acerca del desarrollo a comienzos del Siglo XXI*. Washington D.C.
- Senge, Peter M.
1997 *La quinta disciplina*. Buenos Aires.
- Senge Peter M.
2000 *La Danza del Cambio*. Bogotá.
- Sennett, Richard
2000 *Der flexible Mensch*. Siedler Berlin.
- Singer, Linda R.
1994 *Resolución de conflictos*. Barcelona.
- Staehele, Wolfgang H.
1991 *Management*. Berlin, München.
- Stiglitz, Joseph E.
1997 *Remarks on Social Capital. Integrating the Economist's and the Sociologist's Perspectives*. World Bank Conference.
- Stiglitz, Joseph E.
1999 *On Liberty, the Right to Know and Public Discourse: The Role of Transparency in Public Life*. Oxford.
- Straw, B. N.; Cummings, L. L. (Ed.)
1990 *Research in Organizational Behaviour*. London.
- Stülzer Rolf; Fitschas Rainer
1995 *Neuer Institutionalismus in der Entwicklungspolitik*. Berlin.
- Sydow, Jörg (Ed.)
1999 *Management von Netzwerkorganisationen*. Gabler, Wiesbaden.
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Ed.)
1997 *Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Opladen.
- Torcal, M.
2001 *La desafección política en las nuevas democracias del Sur de Europa y Latinoamérica*. Instituciones y Desarrollo, 8/9.
- Tyson, Shaun; Jackson, Tony
1997 *La esencia del comportamiento organizacional*. México.
- Van de Ven A.H.; Walker, G.
1984 *The Dynamics of Interorganizational Coordination*. Administrative Science Quarterly.

- Wall, Stephen J; Rye Wall, Shanon
1997 *Estrategias innovadoras en su negocio*. México.
- Warburg, Aby Moritz
1969 *Gesammelte Schriften*. Nendeln.
- Watzlawick, Paul
1997 *Einführung in den Konstruktivismus*. Frankfurt.
- Weisbord, Marvin R.
1989 *Productive Workplaces*. London.
- Weiss, C.H.; A.H. Barton (Ed.)
1980 *Making Bureaucracies work*. Sage, Beverly Hills.
- Willke, Helmut
1996 *Systemtheorie II: Interventionstheorie*. UTB.
- Wright, D.S.
1983 "Managing the Intergovernmental Scene. The Changing Drama of Federalismo. Intergovernmental Relations and Intergovernmental Management". En: William, P.E. (Ed.): *Handbook of Organizational Management*. Nueva York.
- Zimmermann, Arthur; Sülzer, Rolf
1996 *Organisieren und Organisationen verstehen*. Wege der internationalen Zusammenarbeit. Wiesbaden.
- Zimmermann, Arthur
1998 *Seguimiento de procesos. Conceptos y herramientas*. GTZ, Eschborn.
- Zimmermann, Arthur
2001 *Gestión de cambio organizacional*. Edición Abya Yala, Quito.

Vínculos seleccionados del internet:

www.globalpublicpolicy.net
<http://capacity.undp.org>
www.magnet.undp.org
www.oecd.org
<http://www.oecd.org//daf/nocorruption>
www.acdi-cida.gc.ca
www.worldbank.org
www.isnar.cgiar.org/ecd/index
www.iigov.org
www.cida.gov.ca
www.dfid.gov.uk
www.sida.se
www.acbf-pact.org
www.afdb.org
www.adb.org
www.capacity.org
www.ecdpm.org
www.universalia.org