

REDES Y SISTEMAS DE COOPERACIÓN

Conceptos y herramientas

Arthur Zimmermann

REDES Y SISTEMAS DE COOPERACIÓN

Conceptos y herramientas

Arthur Zimmermann

REDES Y SISTEMAS DE COOPERACIÓN

Conceptos y herramientas



2015

**REDES Y SISTEMAS DE COOPERACIÓN
CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS**

Arthur Zimmermann

La *Deutsche Nationalbibliothek* ha registrado esta publicación en la *Deutsche Nationalbibliographi*e, los detalles de los datos bibliográficos se encuentran en internet: <http://dnb.d-nb.de>

Impreso en papel blanqueado sin cloro, libre de ácidos y resistente al envejecimiento.

ISBN 978-3-7910-2974-0 – edición española

Original German language edition:

Arthur Zimmermann: Kooperationen erfolgreich gestalten. Konzepte und Instrumente für Berater und Entscheider.

ISBN 978-3-7910-2974-0 published by Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH Stuttgart, Germany. Copyright © 2011

www.schaeffer-poeschel.de

info@schaeffer-poeschel.de

Diseño de la carátula: Arthur Zimmermann

Diagramación:

Impresión:

Traducción al español: Monica Thiel y Birte Pedersen

Impreso en Ecuador

Primera edición original alemana: septiembre de 2011

Primera edición española: enero 2015

Abya-Yala

Índice de contenido

Sobre el autor.....	9
Prefacio a la edición española.....	11
Prólogo.....	13

Primera parte

EL PANORAMA DE LOS SISTEMAS DE COOPERACIÓN I

Capítulo uno

La diversidad	23
Necesitamos socios.....	23
Redes como sitios de coproducción	27
Ambivalencias en la gestión y conducción de redes	32
Algunos ejemplos	34
<i>La economía de montaña en los Alpes:</i>	
<i>un sistema de cooperación comunitario</i>	34
<i>La producción global de cemento en sistemas locales</i>	
<i>de cooperación</i>	36
<i>Mejor administración tributaria.....</i>	37
<i>El sistema de valor agregado en la industria automotriz</i>	38
<i>El precario marco de condiciones de una asociación</i>	
<i>de exportación</i>	39
<i>El comercio global y las capacidades</i>	
<i>del transporte marítimo</i>	40
<i>La red política de la cuenca amazónica.....</i>	42
Particularidades de los proyectos	
de la cooperación internacional	45

Capítulo dos

Planos de construcción	53
Deducciones de la teoría general de sistemas	53
Auto-organización y conducta de enjambre.....	60
Conducir en vez de dirigir	63
El mapa generativo de los sistemas de cooperación	67
Diversidad de la topología de los sistemas de cooperación	72
<i>Una red crecida orgánicamente</i>	72
<i>El sistema concéntrico de cooperación</i>	73
<i>La interacción horizontal y vertical</i>	74
<i>Centro y periferia</i>	75
<i>Los sistemas de cooperación en varios niveles</i>	77
<i>Sistemas y subsistemas</i>	79
<i>Las redes fractales</i>	79
<i>La red de valor agregado</i>	81
<i>Cadenas de valor agregado</i>	82
<i>Topologías espaciales: esferas y anillos</i>	84
Observaciones sobre la economía política de los sistemas de cooperación	85

Capítulo tres

Los cinco factores de éxito: una visión general	105
Un concepto sistémico de gestión	105
<i>¿Hacia dónde miran los cinco factores del éxito?</i>	107
Sobre el uso de los instrumentos.....	109
Nota sobre el asesoramiento sistémico	112

*Segunda parte***LOS FACTORES DE ÉXITO***Capítulo uno*

Factor de éxito “Cooperación”	119
Fundamentos: las redes policéntricas orientadas hacia la negociación	119
<i>Los sistemas de cooperación son empresas conjuntas de valor agregado</i>	119
<i>Sistemas de cooperación son orientados hacia la negociación</i>	121
<i>Las redes crean incentivos para la acción colaborativa</i>	121

<i>Las redes desarrollan una cultura interna y mundos paralelos</i>	122
<i>Las redes políticas sirven para equilibrar intereses políticos.</i>	123
<i>Los límites permeables entre lo externo y lo interno</i>	124
<i>Los actores conforman un sistema móvil de mutuas dependencias</i>	124
<i>Los actores son los diseñadores de la red</i>	125
<i>Los sistemas de cooperación son un tejido variado</i>	126
<i>La cooperación complementaria es agotadora</i>	126
<i>Diversas percepciones y narrativas conviven simultáneamente</i>	127
<i>El trabajo de comunicación como factor clave</i>	128
<i>La cooperación conduce a cambios del poder</i>	129
<i>La geometría variable de los sistemas de cooperación</i>	130
Los instrumentos.....	132
<i>Mapa de actores</i>	132
<i>Actores clave</i>	144
<i>Selección de nuevos socios y diseño de nuevas cooperaciones</i>	161
<i>Etapas del desarrollo y patrones de cooperación</i>	169
<i>Construcción de confianza</i>	182
<i>Negociar</i>	192
 <i>Capítulo dos</i>	
Factor de éxito “Orientación estratégica”	201
La orientación estratégica genera espacios de maniobra.....	201
<i>Mirar hacia atrás enciende luces</i>	201
<i>La creación de espacios libres</i>	203
<i>La estrategia crea el marco para la acción coordinada</i>	205
<i>Pensar en términos de opciones estratégicas</i>	207
<i>Gestión del conocimiento con orientación estratégica</i>	209
<i>El sentido de las proporciones en cuanto a lo que es posible</i>	210
Los instrumentos.....	212
<i>Diagnóstico participativo simple</i>	212
<i>Preguntas estratégicas guía</i>	218
<i>Los escenarios</i>	223
<i>Valoración de opciones estratégicas</i>	231

<i>Recursos para la implementación de opciones estratégicas</i> .	239
<i>Mapa estratégico PIANO</i>	246
<i>Capítulo tres</i>	
Factor de éxito “Gestión y coordinación”	253
Introducción: El equilibrio entre auto-organización y coordinación	253
<i>Conducir en lugar de dirigir. Negociar en lugar de mandar</i>	253
<i>Se negocia la estructura de conducción</i>	254
<i>El hundimiento del Titánic</i>	256
<i>La conducción en un orden flexible</i>	260
<i>Mantener la diversidad como condición de la auto-organización</i>	261
<i>No obstaculizar la auto-organización</i>	262
<i>La interacción múltiple y simultánea requiere de coordinación</i>	264
<i>La gestión de ambivalencias</i>	266
<i>Los mecanismos de coordinación con participación estructurada</i>	267
<i>Buscar la densidad óptima de reglas</i>	268
<i>El equilibrio entre estructura y procesos</i>	269
<i>Estructurar el paisaje de los procesos</i>	272
Los instrumentos.....	274
<i>Aplicabilidad del modelo de conducción y coordinación vigente</i>	274
<i>Modelos de conducción y funciones del ente de coordinación</i>	284
<i>Procesos clave</i>	297
<i>Optimización de procesos</i>	303
<i>Manejo de interfaces</i>	310
<i>Conducir con proyectos de cambio</i>	318
<i>Capítulo cuatro</i>	
Factor de éxito “Aprendizaje”	333
Fundamentos: desarrollar la capacidad de aprendizaje sistémico	333
<i>Los sistemas de cooperación como lugares de aprendizaje</i>	333

<i>Desarrollo de la capacidad de aprendizaje</i>	334
<i>Un concepto de aprendizaje evolutivo:</i>	
<i>variación, selección y estabilización</i>	335
<i>El aprendizaje como cambio socio-técnico</i>	339
<i>La organización que aprende es una metáfora</i>	346
<i>¿Qué es lo que caracteriza a una organización</i>	
<i>que aprende?</i>	347
<i>Tenemos un exceso de información y poco conocimiento.....</i>	349
<i>Vincular la gestión del conocimiento con la estrategia.....</i>	350
Los instrumentos.....	352
<i>Bloqueos de aprendizaje</i>	352
<i>Patrón de innovación.....</i>	361
<i>El sistema de cooperación que aprende.....</i>	368
<i>Formas de aprendizaje.....</i>	374
<i>Gestión del conocimiento orientada hacia productos.....</i>	391
<i>Estrategias del desarrollo integral de competencias.....</i>	402
<i>La orientación estratégica del desarrollo de competencias ...</i>	406

Capítulo cinco

Factor de éxito “Mundos paralelos”	413
Fundamentos: la otra dimensión	413
<i>Mundos paralelos como acompañantes permanentes</i>	413
<i>El retorno del factor humano.....</i>	417
<i>Armonizando pensamiento y emoción</i>	420
<i>Las redes colaborativas hacen florecer los mundos paralelos</i>	421
<i>Las redes son micro-sociedades.....</i>	423
<i>La diversidad de los mundos paralelos</i>	424
<i>La red de servicios de salud que oculta su realidad</i>	426
<i>El carrusel de conferencias.....</i>	427
<i>El sistema de cooperación sobre nuevos métodos de gestión.</i>	427
<i>La comisión de reparación, verdad y reconciliación.....</i>	428
<i>Algunos aspectos psicológicos de los mundos paralelos.....</i>	430
<i>El mundo como construcción social.....</i>	434
<i>Cada escenario tiene sus bastidores</i>	435
<i>Las relaciones intrigantes</i>	436
<i>El mundo paralelo de la cultura</i>	
<i>de los sistemas de cooperación</i>	451
<i>La construcción de confianza en la red</i>	453

<i>Actuamos sin conocer las consecuencias</i>	454
<i>La dependencia como relación agente-principal</i>	456
<i>La valoración positiva de la diversidad</i>	457
<i>La complementariedad en la cosmovisión de los Lakota</i>	458
Los instrumentos.....	461
<i>Narrativas: ¿de qué se habla y qué se calla?</i>	463
<i>Cultura de red: relaciones de poder y crítica</i>	479
Referencias bibliográficas	499

Sobre el autor

Arthur Zimmermann, PhD en ciencias sociales, después de trabajar en la función pública del Gobierno suizo, en 1984, creó la consultora KEK dedicada al desarrollo organizacional y la gestión de proyectos de cooperación. De 1998 a 2003 trabajó como director de programas en el Ecuador, en 2003 creó la consultora ODCP CONSULT GMBH, que asesora en políticas públicas y desarrollo institucional, sistemas de cooperación y transformación de conflictos, gestión del cambio, planeación y evaluación. Ha publicado varios libros y es docente del Instituto Federal de Tecnología (ETH) en Suiza, para el programa de posgrado en temas vinculados con la cooperación internacional y la economía política.

Prefacio a la edición española

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

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

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

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

de cooperación en red pueden contribuir a superar estas condiciones, a fin de caminar hacia una sociedad más justa, con una distribución más equitativa de la riqueza.

En la perspectiva de la agenda global 2015 a 2030 del desarrollo sostenible, los sistemas de cooperación multi-actores van a jugar un papel impulsor para las transformaciones planteadas. En esencia, los objetivos buscan un desarrollo económico inclusivo, con bajo impacto ambiental. La agenda implica la redistribución de la riqueza a favor de los mil millones de humanos que siguen viviendo en la pobreza indignante y requiere instituciones que procuren el acceso equitativo a derechos, recursos y oportunidades. Los objetivos de la nueva agenda son universales, es decir, implican transformaciones en todos los países del planeta. La agenda plantea también una nueva gobernanza estatal, efectiva y transparente que logra liberarnos de la lacra de la corrupción. Sin duda, en el camino hacia la sostenibilidad el sector empresarial debería jugar un papel protagonista. El desafío consiste en la transformación de los modelos de negocio, comercio y consumo en un motor del desarrollo sostenible, incluyendo sus cadenas de valor y la creación de empleo digno. En conclusión, la nueva agenda del desarrollo sostenible exige sistemas de cooperación públicos-privados de los cuales sabemos todavía poco hoy en día (ver Köhler, 2014; ONU, 2013, 2015).

Zúrich y Bogotá, julio de 2015

Arthur Zimmermann

Prólogo

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

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

poder que en su época formaban parte de la práctica habitual y que lo son hasta la fecha.

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

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

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

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

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

Adam Smith (1723-1790), uno de los padres fundadores de la economía moderna, no redujo el hombre al interés económico. Habla de empatía y sentimientos morales (ver Smith, 2004). Cuando los seres humanos se ponen los zapatos del otro, desarrollan la capacidad de consensuar armónicamente. Smith lo denominó *sympathy* (simpatía). Con una mirada exacta sobre las virtudes necesarias para ello, Smith se adelanta a lo que siglos más tarde la sociología resumiría con el término de la “construcción social de realidades”. En las redes de cooperación, la coordinación se produce, por lo tanto, a modo de auto-coordinación

caracterizada por la empatía y la capacidad de asumir perspectivas ajenas. Esto presupone que los participantes confíen recíprocamente entre sí. Esta cercanía y la reciprocidad de la interacción se fortalecen paulatinamente a través del éxito en la cooperación concreta.

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

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

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

La diversidad de los sistemas de cooperación crece constantemente. La idea que los productos de nuestra época puedan producirse en una fábrica cerrada y dirigida desde un mando central, es parte del pasado. Muchos actores participan en la producción de un avión,

una turbina de gas, un medicamento, un robot industrial o en la fabricación de cemento, pero no están vinculados entre sí por una gestión jerárquica-lineal. Conforman una empresa conjunta de valor agregado y generan una arquitectura horizontal de red que integra a los productores y proveedores de componentes a lo largo de las cadenas de valor. Pero incluso las empresas de coordinación de una tal red colaborativa compuesta de múltiples actores² no podrán imponer cualquier cosa a sus proveedores. La arquitectura horizontal requiere una gestión por negociación acuerdos horizontales.

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

En el sector público, las municipalidades se asocian en una mancomunidad para prestar conjuntamente servicios escolares, de agua po-

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

table y de recolección y manejo de residuos. Estos sistemas tampoco están compuestos solamente por actores públicos. La sociedad civil expresa su opinión a través de iniciativas ciudadanas y partidos políticos. Empresas del sector privado asumen parcialmente tareas públicas, por ejemplo, la operación de un incinerador de desechos.

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

Miles de redes de investigación aprovechan el internet para compartir y evaluar experiencias, y encontrar nuevas respuestas a viejas preguntas. También las prestaciones de la cooperación internacional se realizan dentro de sistemas de cooperación que reúnen a organizaciones públicas y privadas. Un último ejemplo de la diversidad existente de los sistemas de cooperación son los esfuerzos de muchos países por lograr una integración suprarregional, así tenemos a los países de Centroamérica en el marco del Sistema de Integración Centroamericana (SICA). Estas iniciativas funcionan como redes políticas, buscando una forma de gobernanza regional como espacio para la negociación y la armonización de políticas públicas y acuerdos comerciales.

¿Qué tienen en común estos sistemas de cooperación?, ¿de qué depende su éxito? En la primera parte de este libro se presentan algunas características fundamentales que diferencian los sistemas de cooperación de las organizaciones cerradas. Estas características tienen que ver sobre todo con su arquitectura horizontal y la forma de manejar diferentes intereses de los actores participantes. Los sistemas de cooperación crean un mundo interior propio, en el que los actores producen en interacción bienes y conocimiento, y se distribuyen los beneficios. La

repartición percibida como justa de los costos-beneficios y la prudente negociación de las reglas de coordinación juegan un papel preponderante para la estabilidad de la red. A diferencia del comportamiento competitivo predominante, la economía política de los sistemas de cooperación funciona en base a un patrón horizontal y complementario. Se trata de valorar la diversidad de los actores y de observar el procedimiento de negociación entre los actores involucrados.

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

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

Zúrich y Bogotá, septiembre de 2011
Arthur Zimmermann

