



E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

Gestión estratégica de una Red dentro de una Comunidad Colaboración: Una simulación Guía del Profesor

Información de contexto

Hoy en día, se espera cada vez más que las organizaciones públicas y sin fines de lucro trabajen asociadas con otras organizaciones como una forma de alcanzar las metas establecidas. Aunque el incremento de recursos al sumarse a una colaboración ha sido desde hace mucho una actividad importante para los gestores públicos (Blau y Rabrenovic 1991,717), la amplitud a la cual se espera la colaboración en la actualidad está alcanzando niveles mayores que en el pasado (Gittel y Weiss 2004; Rethmeyer 2005; Samaddar y Kadiyala 2005; Agranoff 2006). O’Leary, Gerard y Bingham (2006,8) anotan que “los gestores públicos ahora no se ven a sí mismos como los líderes únicos de organizaciones únicas, sino que se ven convocando, facilitando, negociando, mediando y colaborando a través de las fronteras”. Además, las innovaciones tecnológicas han incrementado la capacidad para que todos puedan interactuar en un ambiente más flexible y en tiempo real (Wellman et al. 2001).

Mientras que la colaboración es adoptada en el sector público (por ejemplo, hoy es común que la gente encargada de otorgar recursos requiera como precondition para solicitar cualquier tipo de ayuda que haya evidencia de colaboración antes de adjudicar fondos para una actividad, (Lasker 2003)), hay pocas directrices sobre cómo los gestores podrían considerar el costo de esta nueva expectativa. Actualmente, los costos de la colaboración no suelen ser presupuestados por lo gestores públicos, llevando a afirmar que “las entidades financiadoras no reconocen los costos [de la colaboración] en los que se incurre... los presupuestos no apoyan los esfuerzos extra de coordinación necesarios (Cummings y Kiesler 2005, 717).” Más que invertir en relaciones colaborativas *ad hoc*, los gestores públicos harían bien en considerar estas colaboraciones de forma estratégica. Sin embargo, hay en nuestros días una escases de investigación sobre gestión estratégica y sobre técnicas que guíen los procesos de pensamiento y toma de decisiones de los gestores públicos.

Esta simulación obtuvo el primer premio en nuestra competición de casos de estudio y simulaciones de "Collaborative Public Management, Collaborative Governance, and Collaborative Problem solving" en 2008. Fue revisada anónimamente en dos ocasiones por un comité de expertos y académicos. Fue escrita por Danielle M. Varda de la Universidad de Colorado-Denver y editada por Khris Dodson. Esta simulación está pensada para ser discutida en clase y no se pretende sugerir cuál es el tratamiento correcto o incorrecto del caso descrito. Ha sido realizada por E-PARC, que forma parte de la Iniciativa de Gestión Colaborativa de la Maxwell School, en la Syracuse University, una subsección del Programa de Análisis y Resolución de Conflictos. Este material puede ser copiado tantas veces como se desee siempre que las autoras reciban todo el reconocimiento por su trabajo.

Un enfoque para paliar esta carencia, es utilizar la gestión estratégica de redes. La gestión estratégica de redes de relaciones interorganizacionales, sugiere socios que operen como una “red”; es decir, no solo una relación entre dos organizaciones, sino una red completa de organizaciones y todas las conexiones que existan entre ellas vistas como un todo. Este enfoque mide cada participación simple entre dos organizaciones en los términos de la forma como se incorporan a una red social mayor. En la literatura de la administración estratégica, este enfoque para identificar socios con base en su valor es equivalente a “la consideración de los beneficios estratégicos de la optimización, no de una sola relación, sino de la red completa de relaciones que tenga la compañía” (Gulati et al. 2000,4).

En este trabajo operamos las Colaboraciones de Salud Pública (PHCs) como “redes” de tres o más organizaciones. Este enfoque nos permite tomar en consideración una metodología como la del Análisis Social de Redes (SNA) y aplicar teorías de redes utilizadas en otros ámbitos, a fin de identificar cómo las organizaciones están posicionadas dentro de una red y para evaluar la calidad y el impacto de los intercambios entre ellas.

Aunque la utilización del análisis de una red es relativamente nuevo en el campo de la investigación de los sistemas de salud pública, otras áreas de la sanidad pública (por ejemplo transmisión de enfermedades, redes paritarias para el intercambio de conocimiento) han empleado exitosamente estas perspectivas (Luke y Harris 2007, Provan et al. 2005, Kwait et al. 2001). Luke y Harris (2007) dividen la conexión de redes en la salud pública en tres grandes categorías: 1) redes de transmisión, 2) redes de apoyo social y 3) redes organizacionales. Pese a que el estudio de las redes de transmisión y apoyo social se ha vuelto común, el estudio de redes organizacionales en la investigación de los sistemas de salud pública han sido un terreno relativamente poco estudiado.

Análisis social de redes como metodología de gestión estratégica de redes.

En esta simulación, aplico la teoría de redes y el Análisis Social de Redes (SNA) para examinar las redes organizacionales en las sociedades de salud pública. El SNA y la teoría de redes son aplicadas para operar una serie de dimensiones cuantificables que puedan ser utilizadas para evaluar la fuerza de las PHCs y las conexiones (o la conectividad) entre las organizaciones asociadas. La *Conectividad* está definida como las interacciones medidas entre los socios de una colaboración, tales como la cantidad y calidad de las interacciones, y cómo estas relaciones podrían cambiar con el tiempo. La simulación ofrece una breve visión general de la SNA para permitir a los estudiantes familiarizarse con el concepto y el lenguaje. Sin embargo, las lecturas del apartado “lecturas recomendadas” que se enumeran abajo pueden ayudar a los estudiantes a familiarizarse y prepararse para participar en esta simulación.

PARTNER (Programa para analizar, registrar y dar seguimiento a las redes para mejorar las relaciones)

En el último año, y con el apoyo de la Fundación Robert Wood Johnson, un equipo de investigación diseñó una herramienta que se enfoca en medir los procesos de colaboración, particularmente la infraestructura social de las interacciones entre miembros involucrados en colaboraciones comunitarias, mediante la medición de su conectividad. Esta herramienta llamada

PARTNER (Programa para analizar, registrar y dar seguimiento a las redes para mejorar las relaciones) utiliza los principios del Análisis Social de Redes (SNA) (Scott 1991, Wasserman & Faust 1994). Estudios recientes ilustran cómo la cantidad y calidad de las interacciones de una red pueden afectar la capacidad de la comunidad para manejar problemas sociales, cómo los diferentes tipos de interacciones afectan el establecimiento de la relación y la gestión de la red, cómo la confianza y la reciprocidad pueden influir en varias estructuras organizacionales (es decir, jerárquicas, burocráticas), y por qué colaboran las organizaciones (Isett y Provan 2005, Provan et al. 2004, Provan et al. 2002).

Al utilizar la herramienta, los colaboradores demuestran a sus grupos de interés, a los miembros de su comunidad y a sus patrocinadores, cómo su actividad colaborativa ha cambiado o mejorado con el tiempo, incluyendo cómo participan las organizaciones comunitarias. Los resultados a partir del análisis del PARTNER ayudan a las colaboraciones a planificar estratégicamente diferentes formas para trabajar juntos a fin de tratar temas de salud relacionados con su comunidad. PARTNER está programado en Visual Basic como un archivo ejecutable en Excel, dentro de las funciones de hoja de cálculo y como gestor de la base de datos.

Nota importante: Para utilizar el PARTNER necesitará permitir el uso de “**MACROS**” en su archivo de Excel. Para hacer esto simplemente vaya a *Herramientas-> Macro -> Seguridad*. **Establezca sus Macros en “Medio”**. Posteriormente, **cierre por completo el Excel** (no solo la libro de trabajo que está abierto ahora) y reabra el archivo “Partner_Simulación.xls”. Debería ver un mensaje que le pregunte si le gustaría permitir los MACROS. **Escoja permitir Macros**. Si aún tiene problemas, intente de nuevo el procedimiento, pero es importante que cierre el Excel completamente antes de reabrir el archivo.

La herramienta funciona ayudando a las colaboraciones comunitarias a evaluar qué socios están involucrados, la forma en la que los socios intercambian recursos y el nivel de confianza entre los socios. La información recopilada utilizando la encuesta del PARTNER demuestra el papel de actores clave en la una colaboración comunitaria, la forma como la información es compartida dentro de la colaboración y la forma en la que los recursos son incrementados y compartidos en los trabajos coordinados o de programación conjunta. PARTNER proporciona un entendimiento de la cantidad de esfuerzo requerido para mantener una colaboración funcionando como una herramienta de diagnóstico. Este tipo de información permite a las colaboraciones utilizar información sobre el estatus y la calidad de la sociedad para desarrollar entrenamiento en comunicación y acciones estratégicas, incluyendo la preparación de una propuesta para financiamiento futuro. Aún más, gestionar estratégicamente el costo de una colaboración (es decir, el “presupuesto de la sociedad”) es imposible sin medidas de la colaboración que cuenten para las interacciones específicas entre los miembros participantes de una red. Al medir sistemáticamente la conectividad a lo largo del tiempo, las colaboraciones comunitarias pueden comprender mejor cómo los gastos de recursos están vinculados a la colaboración, proporcionando, por tanto, mejores niveles de responsabilidad para los benefactores. PARTNER ofrece múltiples beneficios para medir una colaboración, muchos de los cuales no estaban disponibles anteriormente. Las mediciones reportadas por el PARTNER son una combinación de mediciones de redes sociales bien conocidas (por ejemplo densidad y centralidad) y un número adicional de mediciones desarrolladas por el equipo de investigación.

Estas mediciones adicionales incluyen confianza, valor del socio y un algoritmo para medir la “conectividad relativa” de cada socio en una colaboración. Las mediciones fueron desarrolladas a través de una serie de entrevistas con los usuarios finales, quienes ayudaron a definir y a llegar a un consenso sobre las escalas apropiadas y las definiciones de las mediciones utilizadas.

Puntuando la red

La herramienta proporciona una serie de indicadores (resultados) que pueden utilizarse para identificar medidas de base del progreso, áreas donde se puede mejorar y el progreso en general a lo largo del tiempo. En la Tabla 1, proporcionamos algunos ejemplos de los tipos de resultados que produce el PARTNER (estos resultados son hipotéticos y serán considerados positivos o requerirán mejorarse de acuerdo a las metas particulares de cada colaboración). Por ejemplo, *densidad* es el porcentaje de vínculos (relaciones) presentes en una red en relación al número total de vínculos posibles en la totalidad de la red. Si la meta de la colaboración es mejorar el número de conexiones, una mayor densidad será mejor. *Centralidad* indica cuán centralizada es la red: mientras más bajo sea el resultado de centralidad, indicará que hay más miembros en términos similares de conexión con otros (es decir, más descentralizada). Algunas colaboraciones preferirán una estructura más centralizada, otras no. La confianza, aquí, se interpreta como el porcentaje relativo de cuánto confían los miembros entre sí; un porcentaje elevado indicará que las organizaciones colaborativas reportaron mayor confianza. Por tanto, un 100% ocurre cuando todos los miembros confían entre sí al máximo nivel. El *Grado de centralidad* indica el número de conexiones con otros miembros de la red. Identificar a aquellos con altos índices de centralidad es un indicador de los actores clave de la red. El *tamaño efectivo de la red* mide el número de vínculos no redundantes en relación a los otros miembros con los que cada organización esté conectada. A menudo se plantea la hipótesis de que una red con menos redundancia es más eficiente y efectiva, sin embargo el argumento alternativo establece que las redes sin redundancia son frágiles y vulnerables a las fallas. El *acercamiento a la centralidad* mide cuán amplia es la extensión de cada miembro con los otros miembros de la red, en términos del número total de vínculos entre cada uno de ellos. Un número elevado (cercano a 1) indica a los miembros con el “alcance” más corto. Finalmente, la *conectividad relativa* se basa en medidas de valor, confianza y el número de conexiones con otros, el resultado de conectividad indica el nivel de beneficio que recibe una organización como miembro de una red, en relación al miembro con el mayor nivel de beneficio (100%). Cada uno de estos resultados puede indicar un nivel diferente de conectividad y, dependiendo de las metas de la colaboración, pueden indicar si se necesita una estrategia que altere la conectividad actual. Por ejemplo, si la meta de la red es permanecer descentralizada, entonces se puede buscar una estrategia para obtener una estructura de red más “llana”.

Tabla 1. Ejemplo de cómo se reportan los resultados en el programa PARTNER; las diferentes opciones permiten al usuario comparar los resultados que son apropiados para medir las metas.

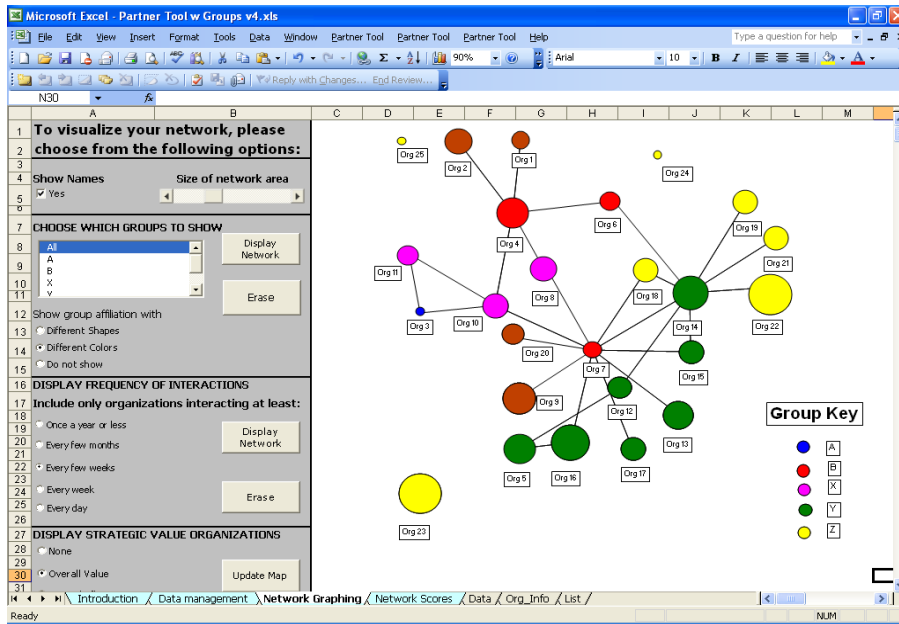
Resultados de la Red	
Densidad	hasta 100%
Grado de centralidad	hasta 100%
Confianza	hasta 100%

Resultados individuales				
CENTRALIDAD/CONECTIVIDAD/REDUNDANCIA				
	Grado de centralidad (max x)	# de vínculos no redundantes (y)	Acercamiento a la centralidad	Conectividad Relativa
Org 1	x	x-y	hasta 100%	hasta 100%
Org 2	x	x-y	hasta 100%	hasta 100%
Org 3	x	x-y	hasta 100%	hasta 100%
Org 4	x	x-y	hasta 100%	hasta 100%
Org 5	x	x-y	hasta 100%	hasta 100%
Org 6	x	x-y	hasta 100%	hasta 100%
Org 7	x	x-y	hasta 100%	hasta 100%

Visualizar la red

Además de los resultados, el PARTNER también genera visualizaciones de la red (Ver Figura 1). Éstas son una poderosa representación para la colaboración que permite observar cuán conectados se encuentran los socios, dónde existen lagunas entre las relaciones y cómo se podrían asignar o modificar los recursos para reforzar relaciones particulares. Por ejemplo, la figura presentada abajo es una imagen de pantalla del PARTNER. El lado izquierdo de la pantalla proporciona una serie de opciones sobre cómo el gestor puede visualizar la información. La imagen a la derecha representa un mapa de red. En un mapa de red cada círculo representa a una persona individual/organización. Las líneas que conectan los puntos indican la presencia de una relación (ver el ejemplo de abajo, quién trabaja con quién). Cada color representa un grupo de trabajo diferente. En este mapa de red, se puede ver qué personas/organizaciones no tienen conexión (dónde existen lagunas de conexión) y qué personas/organizaciones funcionan como agentes para conectar a los diferentes miembros. El tamaño de cada nodo indica el valor (por reputación) de cada persona/organización para la misión de la colaboración. Esta puede ser una característica que permita saber, por ejemplo, si una organización particularmente valiosa está desconectada de otras.

Figura 1. Visualizaciones de la red de una colaboración de salud pública



Las instrucciones sobre cómo los estudiantes incorporarán el PARTNER en esta simulación, se incluyen a lo largo del texto de la simulación.

Lecturas recomendadas para los estudiantes (*=mencionadas en la simulación)

*Burt RS. *Structural Holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press; 1992.

Gazely, B. y J.L. Brudney. The Purpose (and Perils) of Government-Nonprofit Partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2007; 36(3): 389-415.

*Granovetter MS. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*. 1973;78(6):1360-1380.

Isett K, Provan KG. The Evolution of Dyadic Interorganizational Relationships in a Network of Publicly Funded Nonprofit Agencies. *Journal of Public Administration and Theory*. 2005;15(1):149-165.

Kettl, D. Managing Boundaries in American Administration: The Collaboration Imperative. *Public Administration Review*. 2006; 66(s1): 10-19.

Kwait J, Valente TW, Celentano DD. Interorganizational relationships among HIV/AIDS service organizations in Baltimore: A network analysis. *Journal of Urban Health*. 2001;78:468-487.

Luke DA, Harris JK. Network Analysis in Public Health: History, Methods, and Applications. *Annual Review of Public Health*. 2007;28(16):1-25.

McGuire, M. Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review*. 2006; 66(s1):33-43.

O'Toole, L.J. Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*. 1997; 57(1): 45-52.

O'Toole, L.J., Meier, K.J., y Nicholson-Crotty, S. Managing Upward, Downward, and Outward: Networks, Hierarchical Relationships, and Performance. *Public Management Review*. 2005; 7(1): 45-68.

Provan KG, Nakama L, Veazie MA, Teufel-Shone NI, Huddleston C. Building community capacity around chronic disease services through a collaborative interorganizational network. *Health Education & Behavior*. Dec 2003;30(6):646-662.

Provan KG, Veazie MA, Staten LK. The Use of Network Analysis to Strengthen Community Partnerships. *Public Administration Review (Washington, D.C.)*. September/October 2005 2005;65(5):603-613.

Provan KG, Isett K, Milward HB. Cooperation and Compromise: A network response to conflicting institutional pressures in community mental health. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2004;33:489-514.

Provan KG, Milward HB, Isett K. Collaboration and integration of community-based health and human services in a nonprofit managed care system. *Health Care Management Review*. 2002;27(1):21-32.

Roussos ST, Fawcett SB. A review of collaborative partnerships as a strategy for improving community health. *Annual Review of Public Health*. 2000;21:369-402.

*Scott J. *Social Network Analysis: A Handbook*. London: Sage Publications; 1991.

Singer HH, Kegler MC. Assessing Interorganizational Networks as a Dimension of Community Capacity: Illustrations From a Community Intervention to Prevent Lead Poisoning. *Health Education & Behavior*. December 2004 2004;31(6):808-821.

Wasserman S, Faust K. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press; 1994.

White D, Haray F. The Cohesiveness of Blocks in Social Networks: Node Connectivity and Conditional Density. *Sociological Methodology*. 2001;31:350-359.

Valente TW, Foreman RK. Integration and reliability: Measuring the extent of an individual's connectedness and reachability in a network. *Social Networks*. 1998;20(1):89-105.

Valente TW, Chou CP, Pentz MA. Community coalition networks as systems: Effects of network change on adoption of evidence-based prevention. *American Journal of Public Health*. 2007;97(880-886).

Varda, D. M., A. Chandra, S. Stern, y N. Lurie. "Core Dimensions of Connectivity in Public Health Collaboratives" *Journal of Public Health Management and Practice*. 2008; 14(5): E1-E7.

Trabajos citados

- Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public Administration Review* Special Issue: 56-65.
- Blau, J. R. y G. Rabrenovic (1991). Interorganizational Relations of Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. *Sociological Forum* 6(2): 327-47.
- Cummings, J.N. y S. Kiesler (2005). Collaborative research across disciplinary and organizational boundaries. *Social Studies of Science* 35: 703-722.
- Gittell, J. H. y L. Weiss (2004). Coordination networks within and across organizations: A multi-level framework. *Journal of Management Studies* 41(1): 127-53.
- Gulati, R., N. Nohria, y A. Zaheer (2000). "Strategic Networks" *Strategic Management Journal*, 9(4): 361-374.
- Isett K, Provan KG. The Evolution of Dyadic Interorganizational Relationships in a Network of Publicly Funded Nonprofit Agencies. *Journal of Public Administration and Theory*. 2005;15(1):149-165.
- Kwait J, Valente TW, Celentano DD. Interorganizational relationships among HIV/AIDS service organizations in Baltimore: A network analysis. *Journal of Urban Health*. 2001;78:468-487.
- Lasker, R. D. (2003). Broadening Participation in Community Problem Solving: a Multidisciplinary Model to Support Collaborative Practice and Research. *Journal of Urban Health* 80(1).
- Luke DA, Harris JK. Network Analysis in Public Health: History, Methods, and Applications. *Annual Review of Public Health*. 2007;28(16):1-25.
- O'Leary, R., C. Gerard y L. B. Bingham (2006). Introduction to the Symposium on Collaborative Public Management. *Public Administration Review* 66(1): 6-9.
- Provan KG, Isett K, Milward HB. Cooperation and Compromise: A network response to conflicting institutional pressures in community mental health. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2004;33:489-514.
- Provan KG, Milward HB, Isett K. Collaboration and integration of community-based health and human services in a nonprofit managed care system. *Health Care Management Review*. 2002;27(1):21-32.
- Provan KG, Veazie MA, Staten LK. The Use of Network Analysis to Strengthen Community Partnerships. *Public Administration Review (Washington, D.C.)*. September/October 2005 2005;65(5):603-613.
- Rethmeyer, K. R. (2005). Conceptualizing and measuring networks (book review). *Public Administration Review* 65(1): 117-21.
- Samaddar, S. y S. S. Kadiyala (2005). An analysis of interorganizational resource sharing decisions in collaborative knowledge creation. *European Journal of Operational Research* 170(1): 192-210.
- Scott, J. 1991. Social Network Analysis: A Handbook. London: Sage Publications.
- Wasserman, S. y K. Faust. 1994. Social Network Analysis: Methods and Applications. New York: Cambridge University Press.
- Wellman, B., J. Witte y K. Hampton (2001). Does the Internet increase, decrease, or supplement social capital? Social networks, participation, and community commitment. *The American Behavioral Scientist* 45(3): 436-55.