

HACIA EL CIERRE DE LOS "CEMENTERIOS DE PROYECTOS" POR QUE FRACASAN LAS REDES ESTRATEGICAS: El caso de los proyectos de desarrollo con fondos internacionales*

Ana Rosa Adaniya

Ha escuchado alguna vez hablar de los "cementeros de proyectos"? Hace algunos años viajé a Puno para participar en unos talleres en los que se estaba definiendo una propuesta de desarrollo para aquella región. Durante una de las sesiones, recuerdo claramente, un grupo de gerentes encargados de proyectos de desarrollo económico nos mostraron a los demás asistentes un álbum de fotografías que ellos llamaban su "cementerio de proyectos". Había hospitales sin techo, escuelas con paredes a medio construir, puentes tendidos sobre tierra firme y muchos otros proyectos inconclusos. Me impresionó profundamente la magnitud del desperdicio allí reflejado y surgió en mí el interés por encontrar la causa de tantos fracasos. Años después, mientras analizaba el tema de las redes estratégicas entre organizaciones, me

di cuenta que tenía ante mí la posibilidad de intentar responder a esa antigua inquietud.

Los proyectos de desarrollo habían sido muy poco estudiados desde la perspectiva administrativa^{1/}, pero algunos trabajos inducían a pensar que un primer paso para entender y predecir su éxito o fracaso podía ser estudiar las variables que influyen en su etapa inicial, esto es, durante el proceso comprendido entre la aparición de la primera idea y la firma del contrato donde se especifica en qué condiciones se llevará a cabo; a esta etapa se le denomina iniciación.

Este antecedente me sirvió para definir el objetivo y la unidad de análisis de mi tesis doctoral. Mi propósito sería investigar la iniciación de proyectos de desarrollo

* Tesis para optar el grado de Doctora en Administración (Ph.D) presentada a la University of Texas at Austin, 1991. Profesor supervisor: David B. Jemison.

1/ Los trabajos de Hirschman (1967) y los de Baum y Stokes (1985) son de los pocos que han evaluado las experiencias de proyectos en forma integral.

económico para formular una teoría que describiera y explicara cómo se inician las redes organizacionales y definiera las relaciones entre las variables más importantes en la forma de hipótesis de investigación^{2/}. Concebida de esta manera, la disertación debía ayudar a encontrar las razones por las cuales fracasan las redes estratégicas enfocando el análisis en su etapa inicial.

1. Marco conceptual

Si bien las relaciones entre organizaciones han sido por mucho tiempo preocupación constante de los científicos sociales^{3/} y recientemente ha surgido un renovado interés por los mecanismos interorganizacionales tales como redes, alianzas y consorcios, todavía son muy pocas las investigaciones cuyo foco de atención sean las redes. Puede afirmarse que, como se les denomina en el ambiente académico, las redes aún no han dejado de ser "huérfanas teóricas" (Borys y Jemison, 1989).

No obstante esta carencia de referencias conceptuales directas, la definición del marco teórico de la presente investigación se benefició mucho de las teorías existentes que pudieron arrojar algunas luces sobre algunos aspectos del proceso de iniciación. Se revisó así la literatura sobre seis temas. La primera fue la literatura sobre desarrollo económico, que provee el marco conceptual general y explica el surgimiento de los proyectos de desarrollo

económico y su vínculo con el sistema financiero internacional y con el sistema nacional de planificación. En estas investigaciones los proyectos de desarrollo económico se conciben como instrumentos para alcanzar mejores condiciones de vida^{4/}. La segunda literatura revisada, la más abundante, fue sobre las relaciones interorganizacionales, donde se analiza los factores que motivan a las organizaciones a realizar tareas conjuntas, las razones de la existencia de la red y el contexto en el cual es más probable que este mecanismo emerja. Se ha encontrado cuatro grupos de teorías interorganizacionales relevantes para este estudio (ver Cuadro 1): la teoría de la dependencia de recursos, en la que la variable poder es el eje de la acción^{5/}; las teorías de eficiencia económica, entre las que destaca la teoría de agencia con la variable necesidad de control como predominante^{6/}; la teoría institucional, donde la clave es la variable legitimidad^{7/}, y la teoría legal, basada en la regulación como mecanismo de coordinación entre los integrantes de la red. En tercer lugar se revisó la literatura sobre el tema de la toma de decisiones, específicamente sobre sus dos líneas principales: la perspectiva normativa racional^{8/} del proceso y la perspectiva descriptiva: cómo realmente evolucionan las

2/ Nótese que la presente investigación termina donde empiezan las investigaciones convencionales de prueba de hipótesis.

3/ Los trabajos de Von Bertalanffy (1956), de Thompson (1967) y de Katz y Kahn (1968) constituyen ya obras clásicas al respecto.

4/ Ver por ejemplo Gittinger (1982) y Toye (1989).

5/ Ejemplos de estos trabajos son Pfeffer y Salancik (1978), Aldrich (1979), Provan, Beyer y Kruytbosch (1980).

6/ Ver por ejemplo Jensen y Meckling (1976).

7/ Ejemplos de esta línea de pensamiento son Meyer y Rowan (1977) y Galaskiewicz (1985).

8/ Ver por ejemplo Keeney y Raiffa (1976), Von Neuman y Morgenster (1952) y Arrow (1951).

Cuadro 1
TEORIAS INTERORGANIZACIONALES RELEVANTES PARA EL ESTUDIO DEL
INICIO DE REDES ESTRATEGICAS

| Teoría | Unidad de Análisis | Variable Clave de la Teoría | Relación con la Iniciación de la Red | |
|---|------------------------|-----------------------------|--|--|
| | | | Contexto para Emergencia de la Red | Razón de Existencia de la Red |
| Dependencia de recursos | Organización Focal | Especialización | Maximizar poder | Minimizar Dependencia |
| Eficiencia económica: Costos de Transacción | Transacción | Costos de transacción | Mercado imperfecto | Minimizar costos de transacción |
| Teoría de Agencia | Contrato | Costos de agencia | Asimetrías de información y riesgo | Minimizar costos de agencia |
| Ventaja Competitiva | Organización | Ventaja competitiva | Competencia | Sostener competitividad |
| Institucional | Organización | Legitimidad | Fuerzas sociales valores | Ganar aceptación |
| Legal | Grupos de Organización | Base para la interacción | Necesidades sociales Planeamiento central | Regulación mandato legal |
| | | | | Medios para Alcanzar el objetivo de la Red |
| | | | | Construir una coalición |
| | | | | Construir una frontera eficiente |
| | | | | Diseñar incentivos o premios |
| | | | | Crear una cadena de valor |
| | | | | Conformar reglas sociales |
| | | | | Coordinación |

Nota: Ver en Adaniya (1991) un análisis detallado de estas teorías.

decisiones en la vida real^{9/}. En cuarto lugar se revisó la literatura concerniente a la teoría del ciclo de vida organizacional, en la cual la etapa de iniciación se concibe como fundamental para el futuro de la organización^{10/}. En quinto lugar se revisó la literatura relativa a la sumisión en la organización^{11/} y, finalmente, en sexto lugar, la literatura sobre aprendizaje, que ha identificado diferentes fuentes de aprendizaje organizacional así como las dificultades de "desaprender" para tomar mejores decisiones^{12/}.

2. Metodología y preguntas de investigación

La investigación definió red estratégica como un tipo especial de mecanismo interorganizacional por el cual organizaciones legal y funcionalmente autónomas, y que continúan así a lo largo de la vida de la red, deciden realizar una tarea específica en foma conjunta, tarea que debe ser estratégica para por lo menos una de las organizaciones.

La elección del método de análisis no fue difícil. El "grounded theory method of

analysis"^{13/}, para el que no existe por ahora un término equivalente en castellano, es un método cualitativo^{14/} que permite al investigador "descubrir" la teoría a partir de descripciones muy detalladas de lo observado, y resulta por ello muy apropiado cuando el tema en cuestión es muy complejo y no ha sido muy estudiado, precisamente el caso del proceso de iniciación de redes estratégicas, complejo debido al número de organizaciones involucradas y a la magnitud de las tareas emprendidas, y respecto del cual la literatura era muy escasa. De las múltiples formas de redes estratégicas existentes, las observaciones se circunscribieron al tipo específico de red que interesaba estudiar: los proyectos de desarrollo económico financiados con fondos internacionales^{15/}.

9/ Se ha escrito mucho en torno a esto. Baste citar: Lindblon (1959), Allison (1971), Cohen, March y Olsen (1972), Mintzberg, Raisingani y Theoret (1976), Quinn (1980), Nutt (1984) y Gersick (1988).

10/ Por ejemplo Kimberly (1979), y Quinn y Cameron (1983).

11/ Ver Etzioni (1975).

12/ Por ejemplo, March (1981), Feldman y March (1981), y Lyles (1988).

13/ Término acuñado por Glaser y Strauss (1967). Este método comprende dos técnicas de investigación básicas: el muestreo teórico y la saturación conceptual. También usa la comparación entre eventos y un paradigma para producir códigos a través de la generación de memorandos conceptuales con los cuales ir identificando los conceptos mientras están emergiendo.

14/ Los métodos cualitativos tienen una tradición muy antigua en el área gerencial. Dos excelentes ejemplos de ello son la investigación de Selznick (1949) sobre las políticas de "grassroots" en la organización TVA y el estudio de Hirschman (1967) sobre proyectos del Banco Mundial. Sin embargo, por lo menos durante dos décadas los métodos cualitativos se utilizaron muy poco y sólo recientemente han vuelto a cobrar vigencia; ver por ejemplo el estudio de Haspeslagh y Jemison (1991) sobre el proceso de creación de valor en las adquisiciones.

15/ En adelante sólo se usará la palabra proyectos para evitar complicar la exposición con una denominación tan larga.

Se decidió estudiar en profundidad una pequeña muestra de proyectos^{16/} por razones conceptuales, pragmáticas y metodológicas. Conceptualmente los proyectos caen dentro de la definición de redes estratégicas, pues involucran un número definido de organizaciones y su etapa de iniciación es fácilmente identificable. En términos prácticos, los proyectos constituyen la herramienta más utilizada para promover el desarrollo económico en la mayoría de países en vías de desarrollo; mensualmente las entidades financieras destinan millones de dólares para llevarlos a cabo^{17/} y lamentablemente cientos de ellos, mal estructurados, fallan y no alcanzan el objetivo para el cual fueron diseñados^{18/}. En cuanto a las razones metodológicas, el método elegido requiere que se logre la "saturación teórica"^{19/} de los conceptos para definir el número de casos de la muestra, por ello se decidió analizar sólo cinco proyectos.

En función de los objetivos de la investigación se formularon tres preguntas, las

- 16/ La muestra final consta de cinco proyectos. Otros tres se descartaron porque el trabajo de campo llegó a su fin antes que sus respectivas fases de iniciación se hubieran completado.
- 17/ Sólo en 1983 el Banco Mundial canalizó 10.330 millones de dólares para proyectos de desarrollo en países en vías de desarrollo.
- 18/ Baum y Stokes (1985) estudian en detalle los problemas que para el logro de sus objetivos enfrentan los proyectos del Banco Mundial.
- 19/ El concepto de "saturación teórica" se usa para definir el momento en el que se ha recogido suficiente evidencia empírica acerca de una variable conceptual como para que deje de ser necesaria la recolección de información adicional. Se dice que se ha logrado saturación teórica cuando mayor información ya no constituye aporte alguno al entendimiento de la variable en cuestión, solamente confirma lo hallado.

que guiaron el trabajo de campo y la búsqueda de información secundaria:

- ¿Qué ocurre durante el proceso de iniciar un proyecto?

- ¿Qué factores agilizan o retrasan el proceso?

- ¿Cuáles son las fuerzas que afectan el proceso?

La primera pregunta es la más general y fue propuesta para obtener la descripción más detallada posible de lo ocurrido en la etapa inicial. Esta pregunta permitió reconstruir la secuencia de los hechos, identificar a los actores más importantes a nivel individual y organizacional y conocer los roles que cada uno de éstos cumplió.

La segunda pregunta hizo posible descubrir los factores del entorno que más afectaron la duración del proceso de iniciación. El análisis revela los varios niveles de este entorno: el país, el ámbito internacional y las organizaciones (factores inter-organizacionales e intraorganizacionales)^{20/}.

Con la tercera pregunta de investigación fue posible determinar las características del proceso. Se buscó explicaciones a los hechos ocurridos y se les interpretó conceptualmente. Los resultados indicaron que las variables asimetrías, sumisión y aprendizaje son los conceptos teóricos que explican por qué un proyecto se inicia de una manera u otra.

- 20/ En los capítulos 5 y 6 de Adaniya (1991) se analiza en detalle lo ocurrido durante las respectivas fases de iniciación de los proyectos y la influencia que los factores del entorno ejercieron sobre estos procesos.

Antes de las entrevistas se preparó una tabla que ordenaba cronológicamente los principales hechos ocurridos durante la etapa de iniciación del proyecto. Con este insumo se preparó un protocolo de entrevista no estructurada que dejó al informante hablar abiertamente de sus recuerdos y opinar acerca de los factores que a su juicio afectaron la etapa de iniciación. Un requisito importante para el logro del objetivo del estudio fue documentar y describir el proceso con toda precisión^{21/}, por lo cual se trató de obtener la información más detallada posible.

Finalmente se estudiaron más de cien entrevistas en profundidad realizadas con los principales actores de los procesos de iniciación de los cinco proyectos de la muestra, y se revisaron los archivos de los proyectos para reconstruir lo ocurrido en cada caso.

La teoría propuesta al final de la investigación fue generada a partir de un análisis intensivo de toda la información obtenida y utilizando el método de comparación constante^{22/}. La *Figura 1* muestra esquemáticamente el procedimiento seguido^{23/}.

21/ Geertz (1973) denomina densas este tipo de descripciones.

22/ Consiste en identificar dos eventos opuestos para fijar los valores extremos que adopta la variable analizada. Cualquier otro evento de la muestra debe caer dentro del rango así determinado.

23/ Los lectores que no conozcan el método de Glaser y Strauss pueden estar poco familiarizados con algunos de los términos que aparecen en la *Figura 1*. Para mayores detalles sobre el desarrollo de la investigación ver los capítulos 3 y 4 de Adaniya (1991). Consultar también Glaser y Strauss (1967), Glaser (1978), Strauss (1987) y Turner (1981 y 1983).

3. La teoría sobre la iniciación de redes estratégicas: descripción y explicación

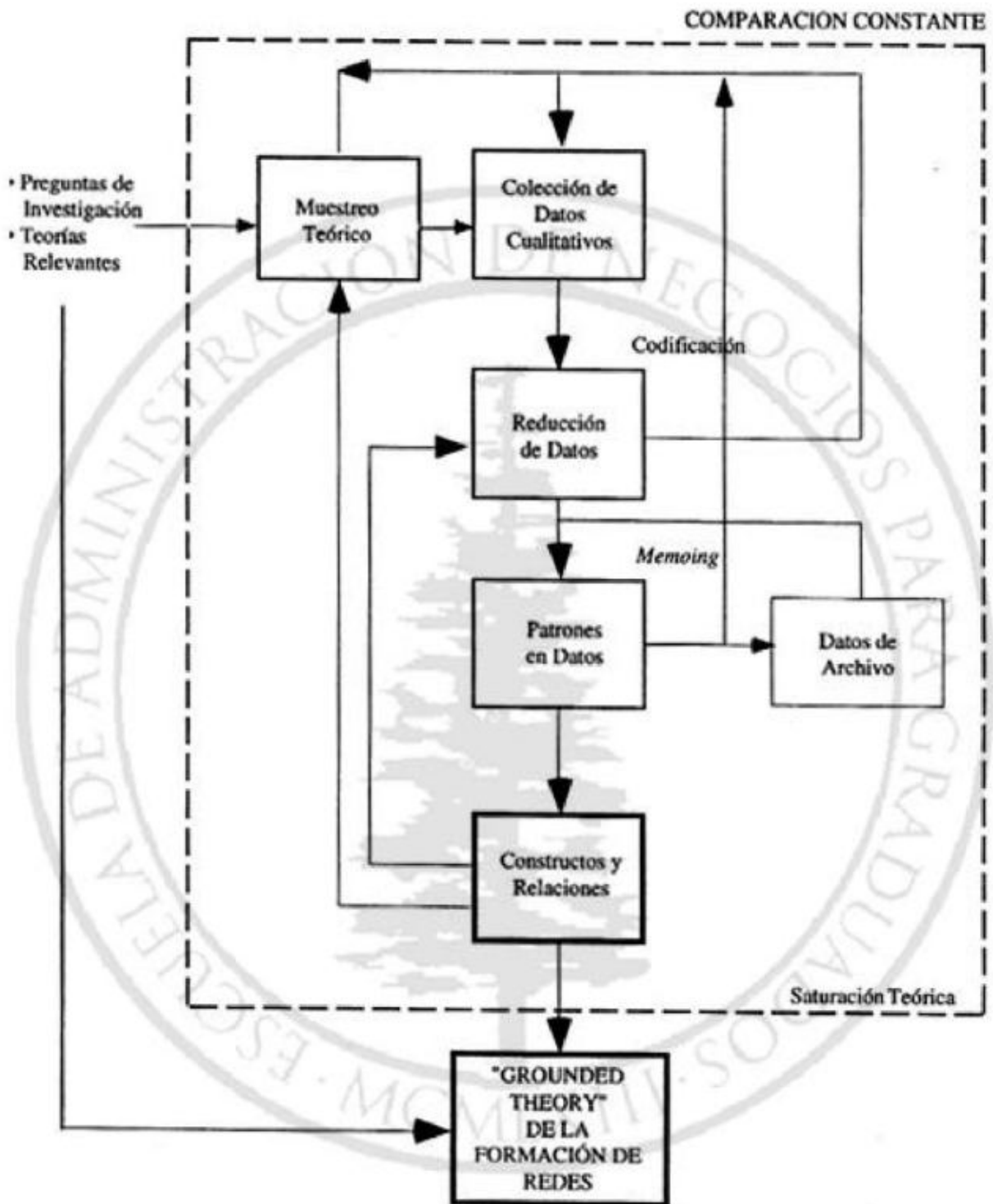
A continuación los resultados de la investigación se presentan organizados en dos grandes bloques. En el primero se describen los hechos dando a conocer su secuencia, su duración y el entorno en el cual se produjeron. En el segundo bloque se propone una explicación de los hechos a partir de la identificación de los factores que pudieron haberlos ocasionado.

3.1 Descripción del proceso

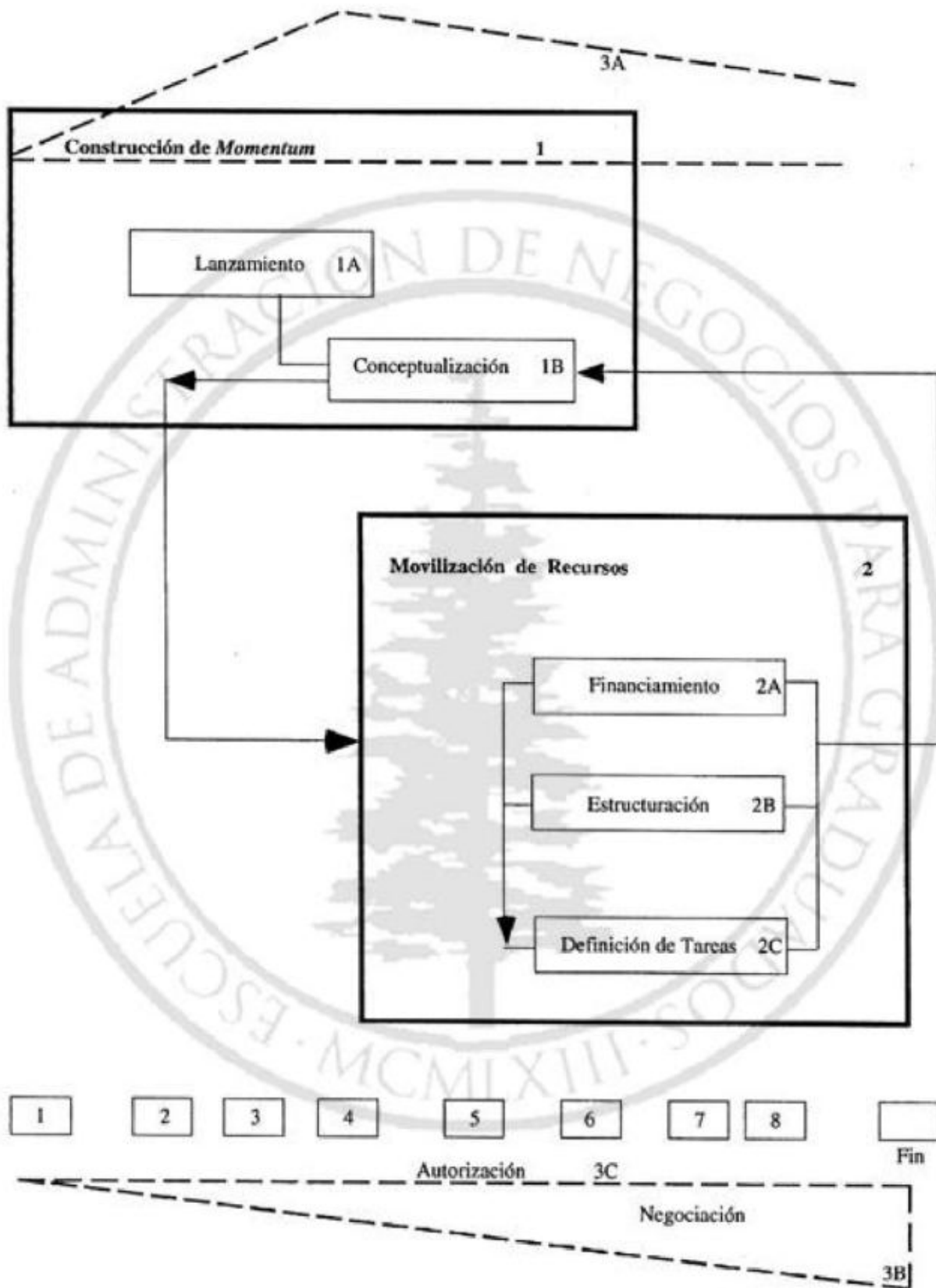
Resultados relativos a las etapas del proceso

Los principales hechos ocurridos durante la iniciación de los proyectos estudiados permitieron dividir el proceso en dos etapas: construcción de *momentum* y movilización de recursos, y cinco subetapas: lanzamiento, conceptualización, búsqueda de fondos, estructuración y definición de tareas. Todo este proceso estuvo acompañado por tres rutinas de apoyo que se repitían constantemente: negociación, preparación de estudios y autorización. La secuencia de las subetapas no fue lineal, hubo retroalimentación, como se observa en la *Figura 2*.

La construcción del *momentum* corresponde a la germinación de la idea y al trabajo que el promotor realizó inicialmente para llevar a cabo el proyecto. Las rutinas de negociación con los grupos que podían estar interesados en éste se repitieron constantemente y tomaron la forma de una labor de convencimiento sobre la base de sus bondades. En esta etapa se prepararon los primeros estudios sobre la factibilidad técnica y financiera del proyecto.



PROCESO DE INVESTIGACION



PROCESO PARA REDUCIR ASIMETRÍAS EN LA CREACION DE REDES

Figura 2

La aparición de turbulencias ambientales, como grandes crisis u oportunidades, actuaron como estímulos para acelerar el proceso y lograr que una organización aceptara el proyecto y lo colocara en su portafolio. El proyecto empezó así su recorrido por el reino de las burocracias locales e internacionales, sometido a la repetición de las rutinas de autorización y negociación que terminarían definiendo su conceptualización inicial: ser producto de la interacción de los sistemas burocráticos de las organizaciones participantes.

Acto seguido se inició la movilización de los recursos y el desarrollo en paralelo de tres subetapas: la búsqueda de fondos, la evolución de las tareas y la estructuración del proyecto. La etapa de búsqueda de fondos también consistió en repetidas negociaciones para definir las condiciones en que se otorgarían o recibirían los recursos financieros y en la preparación de estudios para convencer a las partes. La definición de las tareas principales y de los miembros del proyecto fue tomando forma como producto de la interacción entre las distintas organizaciones; de la misma manera empezó a emerger un primer diseño de la estructura organizacional del proyecto. El punto final del proceso de iniciación fue una rutina de autorización formalizada con la firma de un acuerdo entre las partes.

Resultados relativos a los roles y actores principales

Dos fueron los tipos de organizaciones que participaron en la mayor parte (aproximadamente 70 por ciento) de los hechos relacionados con la creación de la red: las agencias de financiamiento^{24/} y las organi-

24/ Los proyectos de la muestra fueron financiados por las más grandes y reputadas instituciones...

zaciones locales^{25/} que desarrollarían la parte operativa del proyecto. También fueron actores importantes los consultores externos, los políticos y los beneficiarios^{26/}.

Los roles desempeñados se clasificaron en función del grado de participación de los actores en el proceso, participación que se mide según dos dimensiones: el mandato legal para participar y el grado de motivación para hacerlo. Estas dos dimensiones definen los cuatro roles: iniciador, "boy scout", pesimista y "convidado de piedra" (ver *Figura 3*).

También se definieron tres roles de acuerdo a la principal actividad desempeñada en el proceso: racional, burocrático y político, y otros tres roles según el tipo de recurso brindado a la red: dinero, información y conocimientos técnicos^{27/}.

Resultados relacionados con la duración y la continuidad del proceso

La data muestra que desde que se concibió la idea hasta que se firmó el contrato transcurrieron entre tres y once años. Dos tercios del tiempo se gastó en construir consenso en la etapa de lanzamiento del proyecto.

...financieras para proyectos de desarrollo: el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos.

25/ Fueron cinco ministerios, cinco centros de educación superior y tres bancos locales.

26/ Estos resultados son parecidos a los obtenidos por Bower (1970), Burgelman (1983), Kimberly (1979), Quinn y Cameron (1983), Gray (1985) y Murphy (1987).

27/ En el capítulo 5 de Adaniya (1991) se explica cada uno de los roles.

MANDATO LEGAL

| | | | |
|----------------------------|------|----------------|----------------------|
| | | SI | NO |
| MOTIVACION PARA PARTICIPAR | ALTO | 1 Iniciador | 2 "boy scout" |
| | BAJO | 4 Pesimista | 3 "... de piedra" |

ROLES ORGANIZACIONALES BASADOS EN EL GRADO DE INVOLUCRAMIENTO

Figura 3

La sincronización de los calendarios de decisión de las organizaciones participantes fue un factor decisivo en la duración del proceso. Era necesario coordinar acciones entre organizaciones autónomas que con frecuencia tenían objetivos diametralmente opuestos y procedimientos no coincidentes. Por ejemplo, si la idea del proyecto "perdía el tren" de los presupuestos de cualquiera de las burocracias, el proceso de iniciación se tardaba por lo menos un año más, es decir, los procedimientos operativos estándar (POE en adelante) de las organizaciones decidían la suerte del proyecto (ver Allison, 1971).

Una variable relacionada con la duración que surgió del análisis fue la continuidad, entendida como el avance del proyecto medido en términos de la intensidad de las actividades realizadas. La continuidad podría representarse por medio de una línea tipo "serrucho", ya que el nivel de intensidad de las actividades presenta "picos" y "valles" muy marcados^{28/}. Un informante expresó así la importancia de la continuidad: "La falta de continuidad es el cáncer de los proyectos (...) nos impide acumular experiencia y aprender".

Resultados relativos al entorno del proceso

Dado que las organizaciones participantes en los proyectos estudiados estaban inmersas en diferentes entornos nacionales y económicos, las acciones pueden explicarse por la interacción entre éstos. Cuatro capas concéntricas (entornos) rodeaban los casos estudiados: el entorno internacional, el del país, el del sector de actividad econó-

mica y el entorno organizacional inmediato (Perrow, 1979; Warren, 1967).

El factor internacional trascendía a cualquiera de los países sede de las organizaciones participantes. El sistema financiero internacional influyó sobre la disponibilidad de fondos para financiar las grandes tareas que los proyectos debían realizar. En el nivel nacional, los proyectos fueron afectados por las políticas públicas del país (por ejemplo, política industrial, monetaria o fiscal), tal como lo registra la literatura sobre economía para el desarrollo (Rondinelli, 1977). En cuanto al sector de actividad económica correspondiente al proyecto, el proceso de iniciación se vio afectado por las restricciones impuestas — recursos gerenciales— y por el poder ejercido por las instituciones supervisoras del sector. Respecto del entorno organizacional inmediato, estuvo compuesto por otros proyectos y por las unidades operativas involucradas en el proceso. Como se verá más adelante, cada etapa del proceso de iniciación tuvo como base uno de estos entornos.

3.2 Explicación del proceso de iniciar una red estratégica

Después de conocer la secuencia de los hechos, los actores principales y sus roles, la duración del proceso y el entorno en el que se iniciaron los proyectos de la muestra, era necesario hallar una respuesta a por qué los hechos se sucedieron en la forma como lo hicieron.

La teoría desarrollada aquí propone que la explicación de los hechos se encuentra en la relación entre las variables asimetría y sumisión, así como en la influencia de la variable moderadora apren-

28/ Este resultado podría relacionarse con el trabajo de March y Olsen sobre la influencia del tiempo en las decisiones.

dizaje. En esta sección se desarrollará el modelo explicativo y se enunciarán las hipótesis que se derivan de éste (ver *Figura 4*).

Asimetrías y sumisión

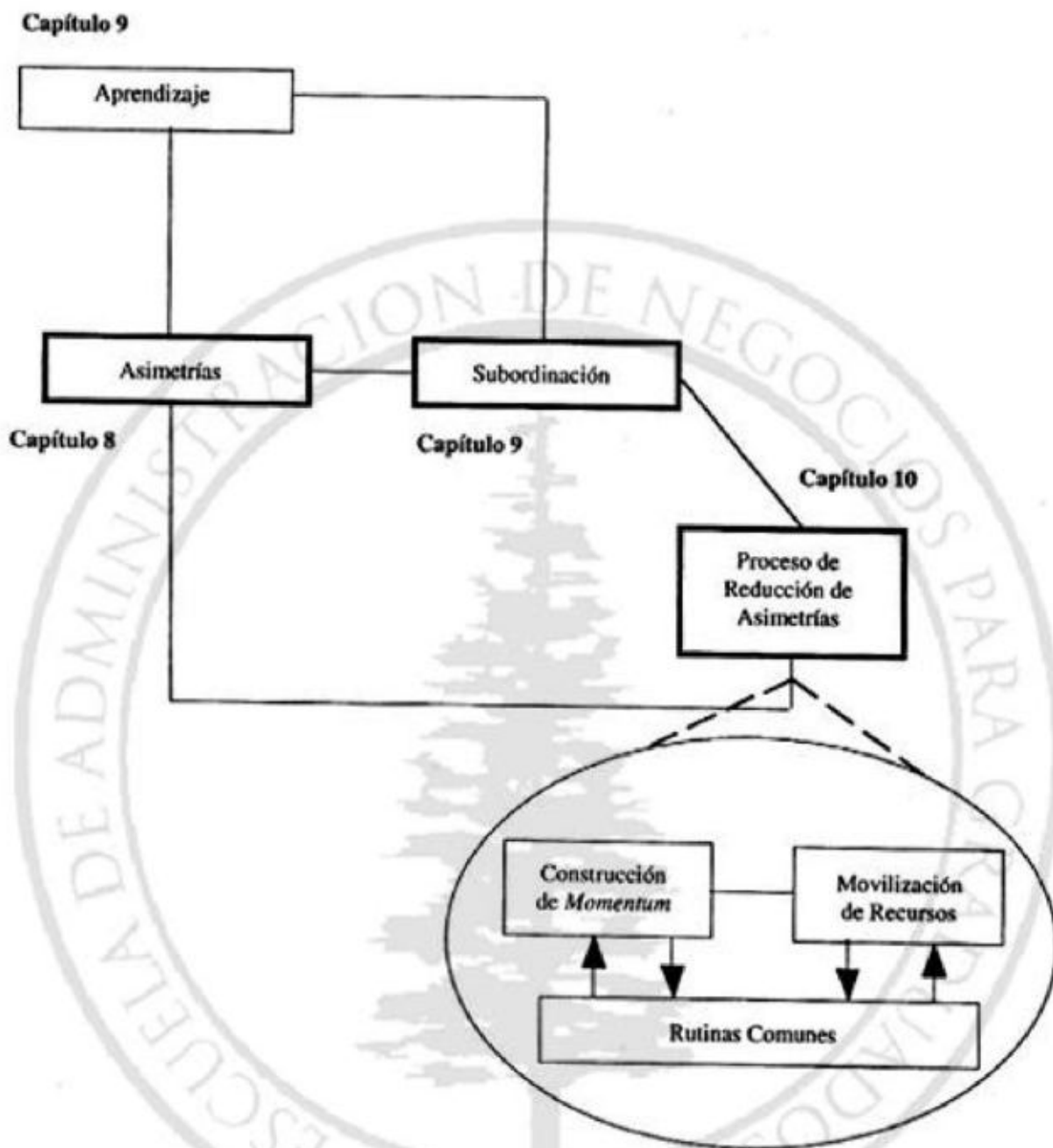
El concepto de asimetrías aparece en trabajos seminales en el área de gerencia: Barnard (1938), Simon (1945) y Cyert y March (1963), y más recientemente vuelve a ser discutido en la literatura sobre poder y dependencia, Perrow (1979), Pfeffer y Salancik (1978), entre otros. Sin embargo, en estrategia no se ha utilizado este concepto para analizar los mecanismos interorganizacionales, como *joint ventures*, alianzas y consorcios.

Esta investigación puede aseverar que la principal fuerza impulsora del proceso de iniciar proyectos fue la existencia de asimetrías entre las organizaciones participantes, asimetrías en cuanto a recursos, capacidades e ideologías^{29/}. Se define asimetría como la falta de equilibrio entre la necesidad y la posesión de recursos tangibles (por ejemplo, dinero) o intangibles (por ejemplo, prestigio). Cuando este equilibrio no se logra se definen posiciones dominantes y subordinadas entre las organizaciones, y la organización menos favorecida (subordinada) muestra un comportamiento sumiso para tratar de disolver la asimetría. Por ejemplo, si necesita dinero para un proyecto acatará los procedimientos operativos estándar de las instituciones de financiamiento que pueden proporcionárselo para reducir su asimetría respecto de este recurso.

29 / En esta investigación ideología comprende: la filosofía sobre el rol del desarrollo económico, la confianza de la organización dominante en la capacidad de la organización nativa y la legitimidad del objetivo del proyecto.

Durante el trabajo de campo, la primera reacción de los informantes fue considerar al dinero como el único factor que originaba asimetrías entre las organizaciones, pero luego de una reflexión más profunda fueron capaces de identificar otras fuentes de asimetrías e incluso atribuirles más peso que al dinero. Esto se refleja en el análisis de las entrevistas, en las frecuencias obtenidas por cada fuente según el tipo de asimetrías. En las asimetrías originadas por recursos, la información resultó siendo la mayor fuente (mencionada en 39 eventos), seguida de dinero (34 eventos) y recursos humanos (16 eventos). En cuanto a capacidades, la fuente más mencionada fue la capacidad gerencial (47 eventos) y la capacidad técnica (24 eventos). En el último grupo, de asimetrías por ideologías, se registraron como fuentes: la confianza (27 eventos), la perspectiva sobre el papel de los proyectos (22 eventos) y la legitimidad (20 eventos).

Puesto que se encontraron múltiples fuentes de asimetrías y cada una define potencialmente a organizaciones dominantes y dominadas, se esperaba que el dominio de una organización sobre las otras en determinado aspecto se compensara con su posición subordinada en otro aspecto, de manera que en general las relaciones entre las organizaciones se balancearan. Sin embargo, después de analizar las relaciones entre las organizaciones, la data reveló que en verdad una sola organización dominaba cada red estratégica. Las otras organizaciones no usaron las múltiples fuentes posibles de asimetrías para equilibrar las relaciones. En ninguno de los proyectos de la muestra se logró un equilibrio de las relaciones. Las organizaciones subordinadas siguieron las directivas de las organizaciones dominantes y, en consecuencia, la sumisión prevaleció en el proceso.



EL MODELO DE INICIAR UNA RED ESTRATEGICA

Figura 4