

## -Reflexiones sobre la Colaboración-

### Luces y Sombras de las Redes de Organizaciones Sociales



Mercedes Jones  
Socióloga

La Plata, 12 de diciembre 2013

---

Los procesos de colaboración son algo natural e intrínseco a todo grupo humano. Pero, convendría reconocer que el hecho de que desde la infancia experimentemos de manera directa la colaboración en diversos tipos de articulaciones colaborativas, no trae de suyo que comprendamos cabalmente estos procesos.

De hecho existen autores como Thomson y Perry (2006)<sup>i</sup> que consideran a la colaboración como una caja negra e inclusive Ospina y Saz-Carranza (2005)<sup>ii</sup> reflexionan sobre las paradojas de la colaboración.

En otras palabras, la colaboración es un asunto complejo.

Al mismo tiempo percibir la importancia de la colaboración no implica conocerla y tampoco se adquiere de manera espontánea la capacidad de articularse eficazmente. Por lo tanto, trataré de develar algunas de estas dimensiones focalizando los procesos colaborativos en las organizaciones -de la sociedad civil argentina- que trabajan con modalidad de red.

Por otra parte, conviene destacar que en las ciencias sociales regionales existe una tendencia mayoritaria a priorizar el estudio del conflicto, las luchas reivindicativas y los movimientos revolucionarios. En esta línea, existen marcos explicativos que valoran y enfatizan el rol de las organizaciones de la sociedad civil como opositor confrontativo frente al estado y el mercado.

Sin menospreciar la existencia del conflicto social y de la confrontación, más bien lo contrario, quiero destacar que es la perspectiva de la colaboración la que elegí como línea de interés personal y es la que sostiene desde hace años mi trabajo. Quizás porque, desde mi punto de vista, pareciera ser la más necesaria y, sin embargo, es la menos desarrollada en nuestro medio.

He afirmado repetidas veces que en las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se cree en el beneficio de trabajar en red. A pesar de lo cual, no hay acuerdos claros respecto de cómo ubicar a las redes, cuáles son sus dinámicas de funcionamiento, qué se necesita para llevarlas a buen término.

Por lo tanto, a partir de unos cuantos años de trabajo y observación de redes integradas por entidades de la sociedad civil argentina pude aprender de las experiencias de redes

de colaboración, identificando algunas de sus prácticas significativas y de distribución del conocimiento que, en todas ellas, mejoran el funcionamiento de esas estructuras en red. Por otra parte, las redes de colaboración entre organizaciones sociales son concebidas por mí como articulaciones estratégicas ya que ellas son espacios sociales complejos que por su *meso escala*, es decir su escala media entre el individuo y la sociedad, nos permiten analizar de manera directa sus dinámicas de funcionamiento colaborativo.

Para mirar de cerca cómo funcionan las redes resultó igualmente necesario poner en diálogo a la tradición académica con la voz de los actores sociales. De manera muy concreta confeccioné un “glosario” para acoplar la terminología cotidiana de las redes con la terminología científica y llegar a acuerdos de sentido con los participantes de las redes. Evitamos, en todo momento, un enfoque prescriptivo o normativo.

De un universo de dieciséis redes de organizaciones de la sociedad civil (OSC) de Argentina, que habían sido sujetos de una investigación que - en colaboración con Berger y Browne- se publicó en 2008<sup>1</sup>, escogí una muestra razonada de tres redes en base a características que estuvieron asociadas con criterios de *diversidad territorial* (local, nacional, internacional); *similitud de tamaño inicial* (entre 10 y 20 miembros) y *homogeneidad en el ciclo vital* (las tres se crearon en 2004). Con la elección del Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia (FORO), la Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM), la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) como protagonistas de esta investigación se procuró la mejor representatividad.

Para mantener una distancia prudente del objeto de estudio no seleccioné a redes del área salud con las que vengo colaborando históricamente –como la Red de Niños con Cáncer que facilita la Fundación Natalie Flexer- y con las que sigo trabajando en el día de hoy desde el Foro del Sector Social y Paradigma XXI.

Realicé, entonces, una investigación descriptiva y acotada. Se efectuó el análisis de la información relevada como producto de entrevistas en profundidad, evidencias documentales y observaciones de campo realizadas con las entidades seleccionadas. Fue una tarea artesanal. Se elaboraron registros narrativos, mapas e inventarios. Concretamente se utilizaron: Cuestionarios auto-administrados; Guías de entrevista; Registros narrativos; Inventarios de contenidos y Mapeos del conocimiento en las redes. El relevamiento, llevó implícitas algunas premisas. Por ejemplo, la transparencia de los contenidos dependía de los protagonistas que fueron participantes de las redes con alto

---

<sup>1</sup> Ver la descripción en: [www.gestionsocial.org](http://www.gestionsocial.org)  
<http://www.udesa.edu.ar/files/ResponSocial/Publicaciones/Relevamiento%20de%20redes%2002-10-09.pdf>

nivel de responsabilidad dentro de las mismas. Por otra parte, se garantizó la confidencialidad de la información intercambiada, nada de lo que me dijeran de manera privada fue publicado o identificado en el trabajo.

En síntesis, la metodología aplicada para mi trabajo procuró generar un espacio de confianza y seguridad en los participantes. Se construyó un proceso de diálogo que permitió conversar sobre los logros de las redes de colaboración ya que las tres eran redes reconocidas y en términos convencionales resultaban exitosas. Pero también se facilitó que ellas pudieran hacer explícitas las dificultades y contradicciones de su propio funcionamiento, de manera natural y sin presiones.

### **La dinámica de las redes sus tensiones y costos**

---

Entrando específicamente en el desarrollo de los contenidos argumentales hay un primer nivel de análisis que se refiere al contexto socio-histórico en el que se desarrollaba la vida de las redes. El soporte explicativo y las herramientas teóricas para comprender las redes de colaboración reconocieron que no es posible efectuar la descripción integral de las interacciones sociales si no se comprende que éstas se ven condicionadas por elementos del entorno externo.

Es cierto, como afirman Gore y Dunlap (2006)<sup>iii</sup>, que las dinámicas de colaboración pueden modificar las estructuras sociales pero también es cierto que las estructuras sociales condicionan el carácter de la colaboración.

Esta afirmación, requirió que se ubicara a la dinámica de colaboración en red como parte de un proceso social más amplio. Para explicar las características del entorno socio-histórico en el que vivían las redes y explorar estos temas me apoye en dos autores Juan Carlos Agulla (1999)<sup>iv</sup> y Saskia Sassen (2010)<sup>v</sup>.

Ambos afirmaron que estamos en un período de *transición*. Recuerdo a Juan Carlos Agulla, mi profesor en la carrera de sociología de la UCA y luego como titular en la cátedra de sociología de la Facultad de Derecho de la UBA, donde yo era ayudante, remarcando que lo propio de estos períodos de transición histórica se refleja en dinámicas de expansión, exclusión y desarticulación comunitarias. Estas fuerzas se contraponen a corrientes globalizantes, homogeneizadoras, donde junto con la aparición de una cultura tecnológica se generan cambios decisivos en las funciones de los distintos actores sociales. Según mi criterio Saskia Sassen, en publicaciones más recientes, armoniza y actualiza estas reflexiones de Agulla. Con Saskia Sassen hice un curso de varios días en la Universidad Di Tella, allá lejos y hace tiempo, pero todavía me impacta la claridad de su análisis.

Para ambos, el surgimiento de ensamblajes con nuevos actores es considerado característico de las sociedades contemporáneas donde el valor del conocimiento, la fragmentación y la articulación en red dan vida a un entramado social específico. Los aportes de estos dos autores –aunque separados en el tiempo– resultaron para mí complementarios y me permitieron ubicar la dimensión histórica de la vida de las redes inmersas en un mundo cuya característica principal es la incertidumbre.

En este mundo conviven elementos “*residuales*” del modelo anterior y elementos “*emergentes*” del sistema nuevo. Estos elementos arcaicos chocan y “*pelean*” con aquellos que serán prevaletentes generando una dinámica de expansión, exclusión y desarticulación comunitaria.

Agulla y Sassen hablan de un mundo en transición caracterizado, vale la pena enfatizarlo, por la fragmentación, el valor del conocimiento, y el surgimiento de nuevos actores sociales. La tecnología es la “*actora no humana*” de este escenario. Según Davis y Meyer (1999)<sup>vi</sup> genera velocidad, conectividad e intangibilidad en los procesos sociales.

Este marco teórico, me permitió ver a las redes de colaboración como *actores emergentes* dentro de la sociedad civil argentina.

### ***Las redes de colaboración interorganizacional, nuevos actores sociales***

---

Tal como afirma Agulla la expansión de la cultura tecnológica dio lugar al surgimiento de nuevas “*Unidades Políticas*” y actores no humanos que producían una dinámica de inclusión y exclusión. Pero, como dice Polanco (2006)<sup>vii</sup>, es el *principio de la red* el que está configurando de manera dominante y como nunca antes, la estructura de las sociedades contemporáneas. Nuevos tipos de vínculos, de lealtades y de solidaridades, enriquecen el entramado social, de tal manera que el concepto de “*red*” llega a abarcar a una enorme diversidad de formas de articulación social.

En mi trabajo de investigación, intenté demostrar que la articulación en red no es el único modelo, ni siquiera a veces es el más eficaz, para la tarea en común.

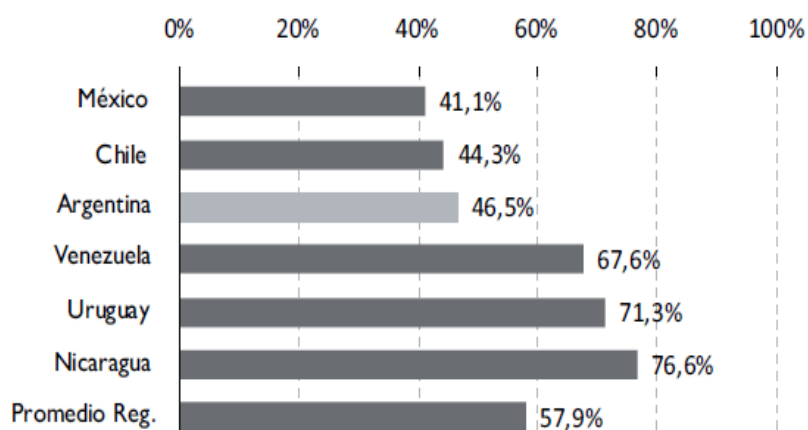
Para entender qué es una red de colaboración utilicé la definición que elaboramos, junto con Berger y Browne (2008)<sup>viii</sup>. Definimos a las redes interorganizacionales como:

*Sistemas abiertos de articulación colaborativa entre organizaciones de la sociedad civil, que pueden ser entendidos como un tejido de relaciones e*

*intercambios dinámicos, consistentes y autorregulados, que logran alguna duración en el tiempo, se agrupan alrededor de una temática particular y persiguen objetivos comunes.*

Para comprender las redes de colaboración entre organizaciones sociales y su contexto de funcionamiento resultaba fundamental, además de describir el momento sociohistórico, explorar *qué es la sociedad civil*, especialmente entender cómo es la sociedad civil argentina. En este camino, traté de delimitar la morfología de la Sociedad Civil Argentina y conté con el apoyo del valioso material originado por distintos científicos sociales y fundamentalmente por el Índice CIVICUS de la Sociedad Civil Argentina (CIVICUS-GADIS-UCA).

Específicamente respecto de la participación en redes los datos comparativos son bien interesantes.



FUENTE: ENCUESTA A OSC, CIVICUS, GADIS, UCA, 2009

Los resultados demostraron que la participación en redes y las características del trabajo asociativo argentino tienen una débil densidad institucional y una limitada articulación multi-actoral. Los datos sobre la sociedad civil argentina -comparada con la de otros países de la región latinoamericana- presentan una acentuada falta de articulación social. Este es un dato concreto que reforzó la importancia de encarar los temas de la asociatividad y la colaboración intra e inter-sectorial entre entidades sin fines de lucro.

Por otra parte toda *red de organizaciones sociales* implica un proceso de colaboración pero no todo proceso de colaboración requiere una estructura de red.

Sin embargo, existe una actitud generalizada de elegir para la colaboración prioritariamente la estructura de red y de enfocar casi exclusivamente sus aspectos más positivos.

En esta línea, pude demostrar que:

- La tendencia a ver exclusivamente los aspectos más favorables de las redes genera una sombra sobre su verdadera dinámica. En esa sombra quedan las *tensiones* que viven las redes y los *costos* de tiempo, recursos y esfuerzos que deben invertir para funcionar.
- Las *tensiones* son fuerzas que están operando en un sentido aparentemente opuesto y pueden ser, al mismo tiempo, complementarias. Los *costos de transacción* se generan por establecer acuerdos de funcionamiento entre los miembros de las redes y llevar adelante los pasos necesarios para que, una vez establecidas estas reglas, efectivamente se cumplan.
- Los aspectos del funcionamiento de las redes que quedan ocultos no son misteriosos, ni negativos en sí mismos, ocurre que los miembros de las redes generalmente los desestiman, pero al ignorarlos –se transforman en tensiones que no se administran y en costos ocultos que no se pueden asumir, ni gestionar, ni reducir. Es en este sentido que resultó útil describirlos y darles visibilidad.

Estas fuerzas que están operando en un sentido aparentemente opuesto y pueden ser, al mismo tiempo, complementarias, son *fuerzas en tensión*. Tal como afirma Blejmar la idea de tensiones implica un interjuego de polaridades que remite a intereses antagónicos y, al mismo tiempo, complementarios, esto significa que conviene suspender la idea de que las fuerzas en tensión son “buenas” o “malas”. Estas fuerzas en sí mismas no son ni positivas ni negativas, aunque desde la perspectiva de los integrantes de las redes son indistintamente lo uno o lo otro. La realidad es que, en función de cómo la red gestione estas fuerzas, pueden ser tensiones creativas o transformarse en tensiones disruptivas.

De manera introductoria, desarrollé en el trabajo algunos ejemplos de situaciones típicas que viven las redes, para que ayuden a comprender estos procesos donde las fuerzas en tensión –ya sea que se neutralicen, fluyan en armonía o compitan- pueden colaborar o impedir el cumplimiento de los objetivos de la red.

Existían en las redes un conjunto de tensiones propias del *medio interno de las articulaciones colaborativas* que fueron ordenadas y tipificadas como: tensión entre el mantenimiento de la red o el cumplimiento de los objetivos, entre dejar abierta o cerrar la red, entre los vínculos horizontales o los verticales, entre la similitud o la diversidad, entre las relaciones cooperativas o las relaciones competitivas, entre lo presencial y lo virtual, entre el orden y el caos.

Sólo por incluir algún ejemplo, comentaré la tensión entre *ordenar la red o dejar libertad de acción a sus miembros*. Esta elección se plantea como un dilema entre el caos o el orden. En la experiencia de algunas redes esta tensión se administra generando reglas del juego y ateniéndose a ellas. Con ese marco de funcionamiento es que los integrantes de la red pueden actuar con libertad. En palabras de los integrantes de una red “*Primero hay que conocer bien la partitura. Luego, como en el jazz, podemos improvisar*”. Es decir que, con la terminología de Hock (2006)<sup>ix</sup>, las redes son organizaciones caórdicas. Donde el caos y el orden son complementarios. Es en el filo del caos y el orden por donde nace la creatividad.

Otro ejemplo es la tensión entre las *relaciones cooperativas o competitivas*. Esta tensión se presenta como un dilema entre desarrollar las agendas individuales de cada organización o la agenda de la red como un todo. Esta tensión entre competir o cooperar encuentra una administración positiva en ejemplos de redes que compiten en territorio por clientes, o por recursos y cooperan dentro del espacio de la red. Ellas hablan de coopectencia, neologismo adjudicado a Nalebuff y Branderburger (2002)<sup>x</sup>.

#### LAS TENSIONES TÍPICAS DE LAS REDES DE COLABORACIÓN

##### ***En relación con el contexto interno de la red***

- 1- Mantenimiento de la red y/o el cumplimiento de los objetivos
- 2- Apertura y/o mantener cerrada la red
- 3- Relaciones horizontales y/o verticales
- 4- Articulación por similitud y/o diversidad
- 5- Relaciones cooperativas y/o competitivas (coopectencia- Nalebuff y Branderburger)
- 6- Vínculos presenciales y/o virtuales
- 7- Entidades ordenadas y/o caóticas (caórdicas-Dee Hock, fundador y ex CEO de Visa)

##### ***En relación con el contexto externo de la red***

Davis y Meyer, hacen referencia a las tres características más significativas del contexto externo de las redes velocidad, conectividad, intangibilidad. Estos elementos impactaban en las redes

- 8- Redes rápidas y/o eficaces
- 9- Redes conectadas y/o desconectadas selectivamente
- 10- Redes focalizadas y/o sistémicas

Algunos de los atributos que caracterizaban al contexto externo, dinámico y en construcción –pese a su nivel de abstracción teórica– fueron palpables en el espacio vital de cada una de las redes analizadas. Comprender que la velocidad, la conectividad y intangibilidad eran parte del contexto de las redes y las afectaba me permitió sumar a las tensiones internas el análisis de algunas tensiones que eran el producto de la vinculación de las redes con el sistema social en el que vivían.

Esto implicó reconocer que en los casos de las redes de colaboración analizadas existía una suerte de economía de la información y del conocimiento como una respuesta adaptativa al medio y a estos dos tipos de tensiones: internas y externas. El sentido que adquirió aquí el término “economía” no fue exclusivamente el de ahorro, sino el de sistematización del intercambio y el ordenamiento del flujo de esos elementos: *información y conocimiento*.

Davis y Meyer (2002), señalaban que la velocidad, la conectividad y la intangibilidad eran los tres vértices de una nueva economía. Al mismo tiempo y sin temor a exagerar, estos atributos que caracterizan a los espacios sociales en transición –e integran el llamado entorno socio-técnico de las redes estudiadas- también producían tensiones en ellas. Ambos tipos de tensiones confirmaron la idea general establecida sobre la necesidad de tomar conciencia de ellas y administrarlas.

Es razonable que a los integrantes de las redes les costara percibir las como un sistema complejo el que, para gestionarse de manera más eficaz, requiere una adecuada administración de sus tensiones. Esta visión de las tensiones y dilemas, con una perspectiva complementaria e integradora incluye las tensiones reales y potenciales junto con las internas producidas por la propia relación de las organizaciones entre sí y aquellas que podrían adjudicarse al intercambio de la red con el contexto. Al mismo tiempo esta conceptualización, permitió percibir con mayor claridad cuáles serían, en cada caso, las condiciones que posibilitarían su mejor aprovechamiento recordando que, las tensiones, pueden ser fuente de conocimiento, creatividad e innovación para las redes.

Expresado lo cual, convendría avanzar en la descripción de otra de las dimensiones de las redes sociales –relacionadas con los costos– que también influyen en sus intercambios. Pero, que no son registradas con facilidad por los propios protagonistas y como ya se explicara, me resultaron fundamentales para comprender el funcionamiento de las redes de colaboración entre organizaciones sociales.



## ***La Dimensión de los Costos de Transacción en las RIOs***

---

Junto a las tensiones y dilemas -los intercambios y transacciones en las redes- generan costos.

*Un costo es el esfuerzo económico que se debe realizar para cumplir con un objetivo o propósito.* El concepto de costos de transacción, promovido por la teoría económica del Neoinstitucionalismo tuvo un enorme poder de sugestión en mis reflexiones sobre las redes. Me permitió percibir que cualquier “convenio” requiere una serie de mecanismos que protejan a los actores que intervienen de los riesgos de ese intercambio. El concepto apareció en la década de 1930 en el libro “*La firma*” de COASE, luego se fue perfeccionando.

En aquel momento se comprendió, que el objetivo de establecer contratos es prever los acontecimientos futuros que puedan afectar al objeto de las transacciones.

También en las redes –incluso en los intercambios aparentemente más sencillos– estos procesos implicaban la existencia de un contrato previo que podía ser explícito o implícito y formal o informal.

Por el requisito de la brevedad simplemente serán enumerados:

Costos de conformación; Costos de la toma de decisiones; Costos de información; Costos de negociación y acuerdos; Costos de elaboración de reglas del intercambio; Costos de control del cumplimiento de acuerdos, Costo de monitoreo de los acuerdos; Costos de nivelación de capacidades; Costos de diseño, planeación y ejecución de proyectos y actividades.<sup>xi</sup>

Desde esta perspectiva, y en cuanto a los costos de transacción, la articulación en red podría explicarse como una capacidad de generar instituciones ‘acertadas’ con una lógica de acción compartida, donde hay un aumento de la información y de la racionalidad deliberativa a partir de contratos que permiten reducir la incertidumbre y el riesgo de las transacciones efectuadas entre los miembros.

En cualquier caso, se debería reconocer que llevar adelante los contratos para reducir la incertidumbre y disminuir los riesgos de las actividades de intercambio resultaron ser actividades, insoslayables en las redes, que generan diferentes tipos de costos. Podrían agruparse como “*costos de colaboración y articulación*”. Quizás tenga la posibilidad de conseguir apoyo para continuar profundizando estas dimensiones.

En lo concreto, superpuesto a este panorama de tensiones y costos, las redes generaban buenas prácticas, prácticas significativas y replicables que dinamizaban su funcionamiento. Como, por ejemplo, la *gestión del conocimiento*.

A partir de la construcción de confianza y una lógica de la reciprocidad las redes generaban *conocimiento pertinente*, como decía Edgard Morin de aquel conocimiento que le sirve a la gente. Que les ayuda a resolver problemas.

El conocimiento colectivo se facilitaba a partir de la distribución del poder y la información en estructuras participativas, aplanadas, pero eficaces.

Resultó evidente que las redes constituían un escenario privilegiado para el fortalecimiento de normas y prácticas organizacionales que les permitían compartir sus saberes. Como así también que, la transmisión de manera inmediata de información y datos, con la posibilidad del análisis de su utilidad y de su aplicación efectiva, consolidaba los vínculos en la red.

### ***La dimensión de la gestión del conocimiento en las redes***

---

Brevemente diré que la escuela japonesa de la Gestión del Conocimiento (GC) cuyos referentes más conocidos son Nonaka y Takeuchi, la presentan como una metodología de trabajo organizacional que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento. En otras palabras, en este texto, la gestión del conocimiento se refiere a: *La dinámica y la capacidad de las redes para archivar, distribuir, generar, incorporar, conocimiento nuevo o mejorar el que existe de manera tácita o explícita.*

Estos autores simplifican de manera admirable la dinámica de la GC en dos espirales. Concretamente diré que para que se genere conocimiento y circule por la organización estos autores nos hablan de dos ejes: el eje epistemológico y el eje ontológico..

El *eje epistemológico*, que nos indica que en las organizaciones hay dos tipos de conocimiento. El conocimiento tácito es el saber cómo hacer algo (know-how), es difícil de explicar verbalmente y se encuentra en la persona. El otro eje es llamado el *eje ontológico* e incluye el proceso de facilitar que el conocimiento individual se transforme en conocimiento grupal, organizacional y colectivo y viceversa. Pero en realidad debería visualizarse como una única espiral que avanza sobre estos dos ejes.

En distintos textos yo he desarrollado con gran detalle el tema de la gestión del conocimiento <sup>xii</sup> porque es un tópico poco explorado en relación con las organizaciones de la sociedad civil.

En esta suerte de proceso dinámico, que ha sido descrito como una espiral, se operaba como resultado una profundización de los distintos niveles de conocimiento a través de la socialización, externalización, combinación e internalización. Los procesos de creación, codificación, difusión y aplicación se daban en un “*contexto facilitante*” el “*ba*” junto con el uso de herramientas y resultados esperados por la gestión y producción de los saberes colectivos. En realidad yo diría que genera un ambiente propicio (el *ba*) para que se produzca conocimiento. A este “*ba*”, o ambiente propicio tenemos que entenderlo, de manera simple, como un ámbito que incluye, genera y promueve: cultura, actores, procesos y tecnología.

En las experiencias concretas con las redes, pudo observarse que la gestión del conocimiento supone para ellas la reducción en los tiempos de respuesta, por lo tanto, la reducción de costos, un mejor manejo de las incertidumbres e inclusive un incremento en la rentabilidad.

Mientras que las principales barreras para implantar proyectos de GC apuntaron a dimensiones diferentes. Entre ellas, la dificultad para identificar el conocimiento estratégico a lo largo de toda la red, las limitaciones para incorporar una mirada integral de la red desde donde gestionar su conocimiento, la actitud bastante generalizada en los miembros de las redes respecto de valorar más el hacer que el registrar o el reflexionar; las limitaciones para incorporar tecnología y la ausencia de profesionales -o la carencia de personas con formación- que pudieran estar comprometidas en llevar adelante el registro inteligente de las actividades y aprendizajes realizados en relación con el conocimiento.

También se generaron efectos virtuosos.

Se puso en evidencia que, en las redes, la aplicación del *saber hacer* de una organización y compartirlo con otra reducía la curva de aprendizaje y disminuía los costos de transacción. Se verificó la disminución de los costos de transacción lo que se producía en distintos niveles de las redes. Se pudo evaluar el aumento del *capital intelectual* logrado por las redes en el plano estratégico interno y su impacto externo en el nivel agregado, es decir, en el sector o sistema en el que operaba cada red: Microfinanzas, Cooperación Internacional, Ecología.

En el *nivel operativo*, algunas de las redes, estaban logrando una clara reducción de los costos en las transacciones. Aunque no era en el único nivel en que estos intercambios

ocurrían era en este nivel donde se alojaba una masa crítica de transacciones de la red. En el *nivel estratégico* se lograban mejoras en los procesos y productos de las redes relacionados con el aumento de la transparencia y la visibilidad, los estándares de calidad con que se manejaban y el prestigio.

Por último, en el *nivel agregado*, es decir en el plano del sector de las microfinanzas, la cooperación o el medio ambiente, se pudo comprobar una mayor eficiencia en el campo social donde cada red desarrollaba sus actividades. Finalmente pudo verificarse que, en estas redes de colaboración, instituciones de diverso tipo lograron establecer una dinámica de intercambio fecundo que –mediada por la tecnología– tuvo amplias repercusiones con mejoras en el entorno interno y externo de la red. Se generaron efectos virtuosos por la GC que se reflejaron en la disminución de los costos de transacción. Pero luego, pudo comprobarse que se produjo un aumento del capital intelectual en las redes y, en algunas de ellas, se generaron significativas ganancias económicas. Caso RADIM en la reducción de los costos de financiamiento. La RACI, obtuvo ingresos por sistematizar información de interés para la cooperación internacional. El FORO adquirió visibilidad y prestigio por la confección del Manual sobre el Mar Patagónico y apoyo para iniciar el programa Los Faros del Foro. Los resultados permitieron cumplir con los propósitos de cada red mejorando, al mismo tiempo, la calidad de impacto y su interconectividad.

### ***A modo de cierre***

---

En síntesis, con este trabajo logré una reflexión sistemática pero de alcance medio. Es decir, de amplitud acotada. No pretendí llegar a grandes conclusiones pero sí a responder algunas preguntas en cuanto a las características del contexto actual que, tal como afirman las explicaciones más aceptadas como por ejemplo las de Castells, Beck y Bauman se adscriben a la lógica de la globalización. Pero con los modelos teóricos de Agulla y Sassen pude percibir que en esta transición histórica es natural que haya elementos demasiado iluminados (la globalización) que tienen la capacidad de encandilar y por lo tanto, generar pocas respuestas alrededor.

En otras palabras, me pareció que no es suficiente afirmar que las redes viven en un contexto de globalización. Lo peculiar es que este contexto está en transición y genera procesos todavía borrosos. Pero, como afirmaba Agulla, se puede tratar de comprender un fenómeno social aunque se encuentre en un proceso inacabado de desarrollo. En este aspecto y –con grandes pinceladas– se puede caracterizar a la sociedad civil como el

campo donde se producen nuevos tipos de articulaciones que es necesario analizar y evaluar críticamente.

Porque, aunque la sociedad civil argentina no presenta rasgos de alta densidad en sus procesos colaborativos, estos existen y deberíamos prestarles mayor atención. Los procesos de colaboración y las redes inter-organizacionales fueron percibidas como “*nuevas unidades políticas*”, como nuevos actores.

Mirando en profundidad es probable que el análisis de las tensiones y los costos de transacción sean *conceptos andamio* que permitan construir un cuerpo explicativo de mayor alcance para entender a las redes. Quiero decir que, por ahora, su alcance es limitado. Sin embargo, estos conceptos sirvieron para sostener la idea de que en los procesos de colaboración en red la dinámica de su funcionamiento produce tensiones y costos que hay que reconocer para poder administrar. Al mismo tiempo, conviene tomar en cuenta que la gestión del conocimiento es una herramienta positiva

El conocimiento surgió como un eje fundamental para el análisis de las redes y me brindó algunas perspectivas interesantes que demostraron que la gestión del conocimiento – aunque las redes no le den ese nombre- es una herramienta que les permitía administrar tensiones, reducir costos y aumentar su capital intelectual.

Si el diagnóstico es que estamos viviendo dentro de una sociedad fragmentada por un proceso histórico de transición -que va de los ensamblajes nacionales hacia el ensamblaje global- un dispositivo que opere reduciendo la fragmentación resulta altamente significativo.

Adjudican a Leonardo da Vinci la frase que afirma que “*una escultura nunca se termina, se abandona*”. Creo que con las investigaciones sucede algo parecido, siento que en el tema de las redes de colaboración entre organizaciones de la sociedad civil argentina hay mucho trabajo por desarrollar todavía.

Pero, aportar algo de claridad a la comprensión de los mecanismos de funcionamiento de las redes como actor social y político cuyos intercambios se basan en la confianza y el principio de reciprocidad, me permite imaginar un camino donde se pueda seguir investigando cómo aumentar los bienes relacionales de la sociedad argentina y cómo lograr que la colaboración genere fraternidad y justicia.

*Mercedes Jones*

*La Plata, 12 de diciembre, 2013*

---

## Referencias

- <sup>i</sup> Thomson, Ann Marie and Perry, James L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box, *Public Administration Review* (66)1:20-32, Blackwell Publishing.
- <sup>ii</sup> Ospina, Sonia and Saz-Carranza, Angel (2005). Paradox and Collaboration in Coalition Work, presentation en la Annual Meeting of the Academy of Management "A New Vision of Management in the 21st Century", Hawaii.
- <sup>iii</sup> Gore, E. y Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y Organización - Una lectura educativa de teorías de la organización*, Buenos Aires: Gránica.
- <sup>iv</sup> Agulla, Juan Carlos (1999). *Globalización: Crisis de la Sociedad Nacional*, Buenos Aires: Editorial de Belgrano.
- <sup>v</sup> Sassen, Saskia (2010). *Territorio, autoridad y derechos. De los ensamblajes medievales a los ensamblajes globales*, Colonia Suiza, Uruguay: Katz.
- <sup>vi</sup> Davis, Stan y Meyer, Christopher (1999): "La velocidad de los cambios en la economía interconectada. Blur". Barcelona: Paidós.
- <sup>vii</sup> Polanco, Xavier (2006). Análisis de Redes: Una Introducción, en Albornoz, Mario y Alfaraz, Claudio, comp., *Redes de Conocimiento: Construcción, dinámica y gestión*, Buenos Aires: RICYT.
- <sup>viii</sup> Berger, Gabriel; Jones, Mercedes y Browne, Marcela (2008). *Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales*. Buenos Aires: Centro de Innovación Social-Universidad de San Andrés. En [www.gestionsocial.org](http://www.gestionsocial.org)
- <sup>ix</sup> Hock, Dee (2001). *El nacimiento de la era caótica*, Barcelona: Granica.
- <sup>x</sup> Nalebuff, B.J. y Brandenburger, A. M. (1996). *Coo-petencia*, Bogotá: Editorial Norma.
- <sup>xi</sup> Jones, Mercedes. (2009b). *Desafíos de la Colaboración Social – Fuerzas en tensión y costos ocultos de la colaboración en Red*, Buenos Aires. Centro de Innovación Social-UdeSA
- <sup>xii</sup> Jones, Mercedes. (2009a). *Las Redes como Articulación Social Estratégica. Prácticas de colaboración y circulación del conocimiento entre organizaciones sociales*, ponencia en Congreso de Sociólogos de la Provincia de Buenos Aires, La Plata. En: <http://gestion-del-conocimiento.info/ ConferenciasYDisertaciones>.