

## Segundo Congreso de Sociólogos de la Provincia de Buenos Aires

*"Socializar la Sociología"*

### ***Entornos virtuales y Gestión del Conocimiento- Optimización del costo de transacción para redes sociales- El caso de la Red de Instituciones Argentinas de Microcrédito (RADIM)***

Redes Sociales Virtuales y Lazo Social: "Del sujeto sujetado al sujeto en red".

Mercedes Jones y Evangelina Petrizza

[merjones@arnet.com.ar](mailto:merjones@arnet.com.ar) / [evangelinapetrizza@fibertel.com.ar](mailto:evangelinapetrizza@fibertel.com.ar)

---

*Hay mucha informática, aunque haga falta más;  
hay abundante información,  
aunque no siempre resulte idónea;  
pero diríase que no hay suficiente conocimiento.*  
José Enebral Fernández

### ***Introducción***

Vivimos en un mundo interconectado, en el que las sociedades y los espacios se articulan en un sistema global a través de nuevas redes de comunicación. Una sociedad que se perfila como una mezcla compleja de relaciones establecidas a través de redes que procesan, almacenan y transmiten información sin restricciones de distancia, tiempo ni volumen. Internet, y otras herramientas y dispositivos de tecnologías de información y comunicación (TICs) son los responsables de la transformación de estas relaciones y vínculos. De esa manera, según expresa Petrizza (2011) cada vez va ganando más adeptos el enfoque que explica la realidad a través del énfasis analítico en las articulaciones, vínculos y relaciones que ocurren entre personas, organizaciones y comunidades. Este punto de vista, parte esencial del análisis de las redes de colaboración entre organizaciones sociales, permite comprender de un modo más integrador la relación entre los hechos sociales y las tecnologías que los sustentan pero resulta imprescindible ponerlos en perspectiva. No es casual que se convoque a reflexionar sobre este momento paradigmático donde el "sujeto sujetado" vive el pasaje hacia el "sujeto en red" y donde la participación en los entornos virtuales traza una nueva cartografía de la conectividad y la exclusión.

La sociedad red está construida en torno a articulaciones a partir de las tecnologías de la información. Internet, en este sentido, no es simplemente una tecnología; es el medio de comunicación que constituye la forma organizativa de estas sociedades. Es, al decir de Castells el corazón de un nuevo paradigma socio técnico -que podríamos caracterizar como de ampliación de los entornos virtuales- y constituye la base material de la realidad, de las vidas y formas de relación, del trabajo y de las comunicaciones. En dicha sociedad la colaboración y conectividad son piezas claves dentro del conjunto de redes de organizaciones interactivas

abiertas al cambio.

En este marco es posible ver a los procesos colaborativos y las redes entre organizaciones de la sociedad civil como parte de la construcción de sistemas complejos formados por distintos elementos que traccionan entre sí para dar lugar a propiedades totalmente nuevas. La idea de red sugiere, en principio, la interacción entre distintos nodos o partes que producen un resultado emergente -la red concebida como un todo- que exhibe propiedades que no se encuentran en el nivel de cada nodo individualmente.

Por otra parte, se acepta que las redes permiten la creación y movilización de capital social comunitario para contribuir a la superación de diversas problemáticas sociales. Pero, al mismo tiempo, dentro del complejo mundo de la interactividad y conectividad, se conoce poco sobre la tipología de la red y sus agendas de colaboración. Conviene reconocer que el desarrollo de prácticas de articulación entre entidades no se produce espontáneamente ni con facilidad (Jones 2009). De ahí que surja la pregunta sobre las posibilidades de explorar los procesos de gestión del conocimiento en relación con las redes de colaboración y sus aptitudes para mejorar los procesos colaborativos. Entendiendo por conocimiento a la información tratada con un propósito o, como formulan Nonaka y Takeuchi, la creencia en una verdad justificada. Parecería útil dar un paso más en el intento por comprender cómo se produce, distribuye y almacena el conocimiento dentro de una red de organizaciones sociales, qué herramientas y dispositivos tecnológicos resultan útiles y cuáles son los costos de transacción que podrían reducirse al gestionar de manera eficaz el conocimiento.

## ***1. ANTECEDENTES***

---

Este estudio se desarrolla en el marco de una iniciativa de mayor alcance que se realizó en 2007 desde el Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés. El primer relevamiento de 16 redes de colaboración entre organizaciones de la sociedad civil argentinas se publicó en coautoría en 2008 y puede leerse en la biblioteca virtual Gestión Social<sup>1</sup>:

[www.gestionsocial.org/archivos/00000520/Relevamiento\\_de\\_redes\\_02-10-09.pdf](http://www.gestionsocial.org/archivos/00000520/Relevamiento_de_redes_02-10-09.pdf).

Ese material se recopiló y analizó con la finalidad de buscar ejemplos concretos de trabajo conjunto y describir buenas prácticas replicables que las redes, foros y plataformas implementan y utilizan cotidianamente. La red RADIM fue seleccionada dentro de las 16 redes efectivamente relevadas en el *Relevamiento de Modelos de Colaboración Entre Organizaciones Sociales*. Con posterioridad, se comenzaron a profundizar algunas dimensiones del estudio publicado y a analizar otros aspectos de la dinámica de las redes. Como son las tensiones, los dilemas, los conflictos y los costos ocultos de su articulación.

---

<sup>1</sup> Gestión Social es una biblioteca de acceso libre y gratuito que promueve la sistematización, almacenaje y difusión del conocimiento para organizaciones de la sociedad civil de nuestra región.

Desarrollo cuya síntesis fue expuesta en diferentes jornadas y se puede leer y examinar en [www.gestionsocial.org/archivos/00000583/MJ-Redes-JorndadaCompromiso2009.pdf](http://www.gestionsocial.org/archivos/00000583/MJ-Redes-JorndadaCompromiso2009.pdf)

De la reflexión y el examen de la dinámica de las redes surgió la evidencia de que tienen dificultades y trabas por no asumir los costos en los que incurren para articularse, muchos de los cuales quedan ocultos y, de esa manera, no pueden gestionarse. Tampoco se desarrolla en ellas una estrategia planificada de gestión del conocimiento que permitiría orientar la apropiación de la tecnología social propia de los entornos virtuales y necesaria para mejorar procesos y productos de la red.

## **2. ALGUNOS ELEMENTOS CONCEPTUALES**

---

Si siguiendo estas líneas de reflexión habría mucho que decir, y no se ha dicho poco, sobre las redes de colaboración entre entidades sociales. Las redes no son exclusivamente el producto del diseño de sus creadores sino el resultado de un complejo e impredecible proceso histórico que resulta de un sinnúmero de transacciones entre las organizaciones involucradas. Estas transacciones tienen lugar sobre un período amplio de tiempo. En este proceso se consolidan valores, normas y reglas formales e informales que ordenan la vida de la red, se crean significados y creencias compartidas. En otras palabras, se construye articulación para la acción conjunta basada en la confianza y en el principio de reciprocidad. Pero, se deberían resaltar otras dimensiones de la dinámica de las redes a partir de reconocer que para funcionar ellas también administran sus tensiones, gestionan sus conflictos y pagan costos por sus transacciones. Aunque cada red construye su campo organizacional a partir de una combinación particular de estos elementos, en general, como aspectos problemáticos no se les ha prestado demasiada atención y quedan ocultos. No son “*costos ocultos*” porque exista una intencionalidad de esconderlos, o negar su existencia, sino porque permanecen velados y generan una sombra sobre la verdadera dinámica de las redes.

Sin desarrollarlo, se recurrirá al marco teórico del neo-institucionalismo para una aproximación al tema de los costos de transacción que afrontan las redes de colaboración entre organizaciones de la sociedad civil. *Se tratará de evidenciar que si las redes hacen uso de las llamadas tecnologías sociales y gestionan eficazmente su conocimiento pueden reducir sensiblemente los costos de transacción y aumentar su capital social e intelectual.*

Este propósito reflexivo presenta varias dificultades e incógnitas que se tratarán de despejar en este trabajo. Para comprender las redes como sujeto de acción y transformación se necesitan conceptos diversos respecto de aquellos que se utilizan para analizar las organizaciones individualmente. Explorar los mecanismos que exigen la

inversión de recursos para facilitar acuerdos y generar las bases de una institucionalidad de la red, permitiría iluminar aspectos de su verdadera dinámica. Examinar estos elementos posibilitaría que las redes asuman otras facetas de su realidad y adopten estrategias de regulación del intercambio de información y conocimiento entre sus miembros, utilicen las tecnologías disponibles y logren mayor eficacia.

Siguiendo la línea que postula que las preguntas locales relevantes prevalecen sobre las respuestas universales se reflexionará sobre estos aspectos de las experiencias de colaboración a partir de un ejemplo concreto. Se reconocerá a la Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM) como un caso de colaboración entre organizaciones sociales cuyos atributos permitirán esbozar algunas respuestas, aunque básicas y ejemplificar algunas de las dinámicas primarias de las redes que no suelen ser consideradas.

Por otra parte, en este trabajo se entiende por capital social a la capacidad que tiene un grupo humano de emprender acciones colectivas que redunden en beneficio de todos sus miembros. Se postula al espacio de la red como la unidad básica por excelencia en donde puede desarrollarse capital social. Se toma partido por la idea de que es viable generar y acumular capital social a partir de proyectos específicos en un período de tiempo razonable (Lorenzelli, 2003).

De allí que en la próxima sesión se desarrollen de manera sintética algunos conceptos referidos a la gestión del conocimiento (GC) en relación con las redes y su dinámica de funcionamiento.

### ***3. APROXIMACIONES A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO***

---

La idea de que el conocimiento puede ser un elemento clave dentro del desempeño de una organización o de una red de organizaciones, es una perspectiva reciente que aún presenta varias ambigüedades para su cabal comprensión. Es cierto que los conocimientos pueden modificar estructuras sociales, pero también es cierto que no todos los conocimientos logran hacerlo y que las estructuras sociales, a su vez, condicionan el carácter de los conocimientos. (Gore y Dunlap, 2006) Por lo cual, indagar en experiencias de circulación del conocimiento entre organizaciones de la sociedad civil que se encuentran en un proceso colaborativo con estructura de red es todo un desafío.

La gestión del conocimiento (GC) en el marco institucional, es una disciplina, emergente y muy joven, que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento existente en un determinado espacio organizacional. La GC en este trabajo se refiere a *la dinámica y la*

*capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe de manera tácita o explícita en el marco de estructuras de colaboración en redes inter-organizacionales.*

El conocimiento es el resultado de un proceso cíclico, siempre inacabado y siempre dinámico que se nutre de la esfera organizacional de los miembros de la red, y de la esfera relativa a la cultura institucional. Nonaka y Takeuchi a lo largo de sus distintos trabajos, señalan este carácter incesante en la configuración y afianzamiento del conocimiento en las organizaciones. El modelo que describen es el de una espiral que configura la circulación, difusión y modificación del conocimiento.

Conviene recordar que Nonaka y Takeuchi (1999) hablan de dos modos de conocimiento y proponen un esquema de interacción entre distintas tareas y actividades que suponen la vinculación de la dimensión epistemológica del conocimiento (que lo cataloga entre conocimiento explícito y tácito) y la dimensión ontológica (que lo clasifica en conocimiento individual, grupal, de la organización o inter-organizaciones).

Por otra parte, el conocimiento –además de su dimensión epistemológica y ontológica- puede ser analizado de acuerdo con su función institucional. Algunos autores se refieren al *conocimiento crítico* como aquel del que depende la viabilidad y sustentabilidad de una institución. Consecuentemente saber cuáles son y dónde están los conocimientos claves para la sustentabilidad de una red se transforma en una herramienta estratégica. (Jones 2009). Dentro del conocimiento crítico se pueden analizar dos dimensiones. El conocimiento estratégico y el conocimiento operativo. El primero se encuentra generalmente concentrado en el cuerpo de gobierno de las organizaciones, y el segundo en el nivel de la gestión.

#### *Dimensiones de la Gestión del Conocimiento*

Se describirán cuatro elementos, sobre los que existe un acuerdo generalizado en cuanto a que –si bien no son los únicos- resultan claves en la gestión del conocimiento. Se destacan especialmente: la cultura institucional, los actores, los procesos y las nuevas tecnologías.

*La cultura organizacional:* hace referencia a las pautas de colaboración y a una atmósfera de confianza que garanticen la facilidad de circulación de los flujos de información. Los estilos organizacionales desalientan o fomentan la implicación de los actores en la gestión del conocimiento.

*Los actores:* son los que definen con su conducta un desarrollo limitado o amplio de la GC. A veces, aportar conocimiento personal para ser utilizado por el resto de los integrantes puede ser entendido –por los distintos actores- como un esfuerzo complementario poco atractivo a no ser que resulten muy visibles los beneficios que se extraen de compartir la información y los conocimientos.

*Los procedimientos:* de aquí también surge la necesidad de que los procesos para aportar y compartir información sean intuitivos, amigables y fáciles de usar. Así, se garantiza que la información se pueda encontrar rápidamente, sin pérdida de tiempo y, por lo tanto, aumente la confianza en el sistema de GC.

*La tecnología:* el papel de las nuevas tecnologías es fundamental para facilitar los procedimientos y aumentar la eficiencia en la gestión del conocimiento. Las TIC permiten una fácil actualización y estructuración de la información. Asimismo, admiten compartir una información sin necesidad de un encuentro físico entre la persona que la requiere y la persona que la posee, o acceder a dicha información en el momento preciso en que se necesita.

Hay diversos mecanismos y herramientas para gestionar el conocimiento. Los más comunes son el correo electrónico, las bases de datos, los blogs y las comunidades virtuales. Existe una variada serie de iniciativas y proyectos genéricos de GC, como ejemplo podrían enumerarse alguno de ellos. De ese modo se puede dar un panorama sobre su diversidad. Un dispositivo para gestionar el conocimiento de una red es crear repositorios de conocimiento: espacios físicos o virtuales que permiten el almacenamiento del conocimiento explícito de los miembros de la organización y su posterior acceso y uso. Otro es desarrollar un programa para conocer las necesidades y demandas de los públicos interesados o facilitar el acceso al conocimiento a través de la tecnología apropiada: intranet; extranet; base de datos; redes; bases documentales. Los elementos enumerados, junto con muchos otros, son los clásicos componentes de un plan de gestión del conocimiento organizacional. Estas herramientas, muchas de ellas propias de los entornos digitales, deben ser complementadas con procesos de construcción de capital social como son: fomentar la creación de un entorno colaborativo en el que los componentes de la red de colaboración compartan y difundan el conocimiento que poseen; concientizar a todos los niveles de la red sobre la importancia del conocimiento como un activo y de su valor para toda la entidad y para cada organización miembro de la Red.

Se considera que estos mecanismos deben ser incluidos en un plan de GC que le den sentido práctico. De esta forma, una estrategia de gestión del conocimiento y un plan que ordene su desarrollo funcionan como una brújula institucional. Esta brújula marca el Norte estratégico para la red. Ello permite que las redes puedan moverse con facilidad en los entornos virtuales turbulentos y a veces opacos.

La gestión del conocimiento podría también funcionar como un elemento clave en la reducción de costos y en el aumento de recursos y ganancias para las redes. Para explicar lo cual se enumerarán algunos costos de transacción propios de las redes y se expondrán varios argumentos que abonarían esta posición.

#### ***4. LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN EN LAS REDES***

Se hace necesario incursionar en la noción de costos de transacción desde la perspectiva de su aplicación al análisis de la dinámica de funcionamiento de las redes de colaboración entre organizaciones sociales. Según la evidencia recogida se ejemplificará, en lo posible, con información de los costos de transacción en RADIM como un elemento básico de la actividad de las redes.

Tal como afirman Maggio y Powell (1991) al igual que las instituciones, las organizaciones y las redes crecen y persisten cuando confieren beneficios más grandes que los costos de negociación, ejecución y forzamiento (“costos de transacción”) incurridos en crearlas y sostenerlas. Al trasladar estos conceptos al campo de las redes de colaboración entre organizaciones sociales se entiende que: *los costos de transacción -que también podríamos llamar de articulación y colaboración- son aquellos que se derivan por establecer los acuerdos del intercambio, pero también los pasos necesarios para que, una vez establecidas las reglas del intercambio, éstas sean efectivamente cumplidas. Este tipo de costos contemplan el hecho de obtener información sobre las características de los otros actores y las posibilidades concretas de colaboración con ellos, el costo de negociar un acuerdo con estos actores y llegar a definir las pautas mínimas del intercambio, el costo de hacer cumplir los acuerdos y el costo de organizar y coordinar todas estas actividades. (Jones.2009:13)*

En síntesis, los costos de transacción están compuestos por distintas dimensiones, entre ellas: costos de reglas del intercambio; costo de toma de decisiones; costo de información; costo de negociación y acuerdos; costo de monitoreo y control del cumplimiento de los acuerdos; costo de diseño, planeación y ejecución de proyectos; costo de actividades.

A continuación se realizará una descripción preliminar de estas dimensiones.

#### *4.1 Costos de reglas del intercambio*

En espacios de colaboración horizontal, como lo son las redes, tienden a formalizarse aquellos temas que resultan importantes para la definición de su marco de funcionamiento y la fijación de normas que rijan la conducta de todos los actores. El establecimiento de reglas explícitas y formales -en un grupo de pares heterogéneos- trae aparejada la inversión de recursos para su elaboración. Aquí hay que tener en cuenta, no solamente los costos que acarrea el debate de temas sensibles, sino también la construcción de consensos y el seguimiento del cumplimiento de los mismos.

Si bien RADIM inicialmente logró consensuar una serie de “valores y objetivos” que fueron absolutamente trascendentales para su etapa fundacional. Al ir evolucionando e incorporando nuevos socios, se hizo vital la redacción de un código de ética a ser observado por todos los integrantes, donde se explicitaron una serie de normas, valores y conductas a seguir.

Esto significó un gran esfuerzo e inversión de recursos (sobre todo tiempo del staff de la Red y de su cuerpo directivo, así como del personal especializado de las instituciones para analizar críticamente los sucesivos borradores) hasta obtener los consensos básicos que contendría el código. Una vez aprobado, los costos estuvieron vinculados fundamentalmente al proceso de difusión entre los stakeholders y la sensibilización de los consejos directivos de las asociadas para que se lo “apropiaran”. Ha sido meritorio el proceso llevado adelante hasta aquí, pero cabría decir que aún queda pendiente una parte importante del monitoreo del cumplimiento cabal de la aplicación del código. Este control se está realizando parcialmente. Tampoco se efectúan controles preventivos.

#### *4.2 Costos de la toma de decisiones*

El proceso de toma de decisiones en una red tiende a ser mucho más complejo que en organizaciones con mayor verticalidad. Se hace referencia explícitamente al proceso de toma de decisiones sobre cuestiones estratégicas debido a que se manejan dinámicas propias de organismos colegiados y las decisiones más complejas deben -al menos desde la teoría y la enunciación- generarse por consenso.

Por otro lado, existe cada vez mayor conocimiento sobre la complejidad de los procesos de toma de decisiones: los miembros de las organizaciones descubren sus motivos actuando; los problemas y las soluciones están normalmente desacoplados; y las decisiones frecuentemente aparecen a partir de miradas superficiales o de alguna forma de asociación cuasi-fortuita entre problemas y soluciones.

Las reglas y las normas tienen grandes zonas grises donde, a veces, de manera positiva queda lugar para la innovación o de manera más frecuente se producen decisiones discrecionales. Esto genera complejidad en el proceso y aumentos en los costos de transacción, entre otras cuestiones, por la demora en la toma de decisiones o la reapertura de los temas por desacuerdos en la implementación.

Pero, en el seno de RADIM, una vez que se ha tomado la decisión por ejemplo en la selección de indicadores de medición de un ratio específico, las organizaciones participantes tienden a aceptar lo definido y aplicarlo en las propias entidades, entendiendo que ese indicador surgió de un espacio de reflexión fecunda y confiable.

La gestión del conocimiento puede disminuir los costos del proceso decisorio en una red a partir de mejorar la curva de aprendizaje para las organizaciones participantes. La curva tiende a aplanarse, debido al efecto multiplicador que posee este tipo de trabajo asociado.

Todo lo cual, ayuda a suponer que en el largo plazo las “inversiones” que realiza la red o los costos mayores que paga para sostener sus procesos de decisión horizontales y gestionar su conocimiento, le permiten capitalizar el aprendizaje colectivo. Lo cual redundaría también en



un aumento de su capital intelectual y social

#### *4.3 Costos de información*

Para que el flujo de información circule, de manera óptima, todos los participantes deben entender que al aportar datos, experiencia y conocimiento a la red se logran mayores ganancias para todos los integrantes de la red. Porque paradójicamente, cuanto mayor información se comparte dentro de la red mayor información y recursos se obtienen para los miembros individualmente.

Un ejemplo de esto es la “Guía de Recursos” que se elaboró en RADIM, a poco de iniciadas las actividades y que fue mejorándose con el tiempo transcurrido. Allí se incluyeron todos los agentes que brindan productos o servicios para el sector de las microfinanzas, con especial énfasis en los financiadores locales. Al principio de la tarea se presentaron dificultades para obtener la información, ya que los representantes de las instituciones de microfinanzas (IMF’s) tendían a no querer compartir los datos básicos. Entendían que de esa manera, podían estar franqueando la puerta a sus competidores y colocándose en una posición de vulnerabilidad. Hoy en día, esa perspectiva se ha revertido totalmente. Los miembros de la RADIM han comprobado que hacer circular de manera ordenada, abierta y sistemática la información, genera mayores y mejores oportunidades para todos.

En otras palabras, esta dinámica de circulación de información dentro de la Red se ha transformado en capital intelectual. La información ha sido puesta en valor no sólo por sus miembros, sino que también es bien apreciada por los financiadores. La mayoría de ellos, basándose en esa información, están brindando tasas preferenciales, solo para los socios de la Red. Es decir, los costos de información pueden verse “drásticamente reducidos” si se produce un verdadero intercambio y trabajo colaborativo donde la información -transformada en capital intelectual- redunde en mayores beneficios económicos para la red.

#### *4.4 Costos de negociación y acuerdos*

Las negociaciones que permiten incluir los intereses individuales, y llegar a acuerdos que prioricen los intereses colectivos de una red, sin desvincularse de la perspectiva de sus miembros no son asuntos triviales.

En las redes, por su particular conformación y dinámica de trabajo, las negociaciones, el arribar a compromisos y la generación de consensos se colocan en el “corazón” de sus tareas. Además, las negociaciones deben generarse y concluirse en un lapso relativamente corto respecto del tiempo mínimo requerido para encontrar la alternativa óptima. De esta forma, para concretar estos procesos se requiere la inversión de muchos recursos.

Se ha señalado que en las transacciones de mercado es necesario realizar diversas tareas, que

implican gastos, como descubrir con quién se va a realizar la transacción, informar lo que se desea intercambiar y en qué términos, conducir las negociaciones que conlleven a un convenio, redactar un contrato, inspeccionar a fin de obtener certeza acerca de que los términos del contrato se respeten efectivamente.

Si estas negociaciones se concretan y se llegan a acuerdos genuinos, la construcción colectiva sale favorecida. Aplicar la gestión del conocimiento permite que estas experiencias se conviertan en un gran aprendizaje tanto para aumentar las capacidades del trabajo en red, así como también para ser capitalizado por las organizaciones socias a nivel individual.

#### *4.5 Costos de monitoreo y control del cumplimiento de acuerdos*

Los costos vinculados al monitoreo o seguimiento de los acuerdos en una red, suelen variar, dependiendo de la naturaleza, grado de complejidad y cantidad de actores intervinientes en los procesos. Habría que remarcar que habitualmente los temas que se encuentran en el tope de la agenda común son, obviamente, los de mayor importancia para la red y los que todos acuerdan que deben ser monitoreados.

Un ejemplo sobre el establecimiento de mecanismos de control de cumplimiento de los acuerdos es el que se formalizó en RADIM para monitorear el envío de información a la Red por parte de las entidades socias. El acuerdo fue *“Promover la transparencia y la rendición de cuentas entre las organizaciones socias, presentando en tiempo y forma toda la información acordada y solicitada (se refiera esta a estados financieros, indicadores de impacto, indicadores de desempeño social, entre otros)”*. El seguimiento se refiere a la información trimestral que deben remitir los socios a la Red. Esta información sirve para analizar la evolución de las operaciones de las instituciones socias -y de manera agregada el sector en general-. Los socios pactan a principio de año un calendario de trabajo y de envío de información a la Red para los próximos 12 meses y sistemáticamente van cumpliendo con el mismo. Existen penalidades monetarias para aquellas instituciones que no remiten información de manera oportuna y veraz. En este ámbito RADIM ha avanzado y controla eficazmente que se cumpla con lo pactado. Sin embargo, hay otro tipo de acuerdos que no son monitoreados todavía. Tal es el caso de las políticas de contratación de personal, donde el acuerdo fue: *“Reconociendo la inversión que significa para las instituciones la formación -capacitación del recurso humano, nos comprometemos a no contratarlo durante el plazo mínimo de 6 meses, cuando éste se ha desvinculado de otra institución –cualquiera sea la causa- que tiene el mismo ámbito de actuación (partido, localidad, Departamento).”* Este tipo de acuerdo requiere primero una capacitación de los integrantes de las entidades socias para que conozcan el acuerdo y lo cumplan. Luego correspondería la actividad de monitoreo. Un proceso semejante es actualmente costoso y casi imposible de encarar, pero un plan de GC

podría lograr este tipo capacitación y posterior relevamiento con menor inversión de recursos.

#### *4.6 Costos de diseño, planeación y ejecución de proyectos, actividades*

La posibilidad de encarar tareas conjuntas, de manera colaborativa, es una de las mayores fortalezas y potencialidades de las redes. Pero, por lo general, para desarrollar un proyecto conjunto se requiere un gran esfuerzo de delegación y coordinación. Se deben distribuir responsabilidades, elegir a aquella o aquellas entidades que administrarán los recursos, definir cómo se rendirán cuentas, etc. A su vez, las personas elegidas como directoras o responsables de los diversos procesos que intervienen en el proyecto tienen autoridad delegada por la Red pero deben ponerse plenamente de acuerdo con las líneas de desarrollo, tiempos, costos, elementos utilizados, tipo de coordinación, etc., tomando como base el plan o programa diseñado a tal efecto. Habitualmente, en la mayoría de los grupos asociativos de instituciones – y sobre todo en aquellos espacios donde la informalidad es mayor- el diseño, la planeación y ejecución de proyectos suele ser un tema muy difícil de encarar ya que trae aparejados un sinnúmero de costos que las instituciones deciden afrontar pero que luego tienen serias dificultades en su sostenimiento y cumplimiento efectivo.

En este aspecto, la experiencia de RADIM es diferente a la de la mayor parte de las redes, ya que invirtió recursos para contratar un equipo profesional que asumiera el desarrollo de estas tareas para la Red. Desde su inicio la Red optó por el camino de la formalidad. Eligió ser una institución de segundo grado con equipo y presupuesto propio para trabajar en función de las demandas de las organizaciones fundadoras. De hecho, una de las primeras actividades que la Red realizó fue una exhaustiva detección de necesidades de fortalecimiento de las asociadas. Esta tarea fue llevada a cabo por una profesional con gran conocimiento del sector y alto prestigio. Una vez relevadas todas las demandas, sistematizadas y ponderadas, se comenzaron a buscar las oportunidades para presentar proyectos que tendieran a cubrir dichos requerimientos. Aquí se podría decir que gracias a una efectiva y eficiente gestión del conocimiento de RADIM -que posibilitó la identificación y exploración de motivaciones y necesidades de los miembros de la Red-, se comenzó a cumplir con expectativas de los socios y centralizar la actividad de presentación de proyectos para su financiación. Esto les permitió reducir costos, donde la mayoría de las redes, al menos en un primer momento de su ciclo vital, tienden a aumentarlos.

#### *4.7 Costos de transacción: una síntesis reflexiva y en construcción*

El tema de los costos de transacción es básicamente útil pero su análisis en las redes resulta de lo más complejo. Inicialmente se debería aceptar que cualquier convenio requiere una serie de mecanismos que protejan a los agentes que intervienen de los riesgos relacionados con este

intercambio. En el modelo del neoinstitucionalismo se habla de racionalidad limitada, información asimétrica y de comportamientos oportunistas.

Se entendería entonces, que el objetivo de establecer contratos es prever los acontecimientos futuros que puedan afectar al objeto de las transacciones. Es por eso que, incluso las transacciones aparentemente más sencillas en las redes, implican la existencia de un contrato previo que puede ser explícito y formal o implícito e informal pero que debido a la articulación en red agrega un plus de información compartida y construcción de confianza

Desde esta perspectiva la articulación en red podría explicarse como una capacidad de generar instituciones ‘acertadas’ con una lógica de acción compartida y contratos que reduzcan la incertidumbre y el riesgo de las transacciones entre los miembros. Esta lógica refiere también a mecanismos que acortan las brechas entre los objetivos individuales y colectivos y permiten la administración de la tensión permanente entre los diversos intereses.

En el siguiente cuadro se estructuro un análisis desde la perspectiva de los costos de transacción y de la perspectiva de la red de modo de generar un espacio comparativo que permita –en poco espacio- visualizar las dimensiones y ventajas de unificar ambas aproximaciones.

<b>Características</b>	<b>Análisis Costos de Transacción</b>	<b>Análisis Perspectiva de Red</b>	<b>Análisis Costos de Transacción desde la perspectiva de Red</b>
<b>Supuestos sobre el comportamiento</b>	Racionalidad limitada, información asimétrica Oportunismo	Racionalidad limitada Información Confianza	Aumento de la racionalidad Aumento del Capital Social
<b>Estructuras organizacionales y relaciones esperadas</b>	Existen las instituciones para reducir costos Estructuras eficientes de gobierno/gestión	Relaciones poliádicas incorporadas en las redes (heterogéneas y no necesariamente sincrónicas)	Estructuras horizontalizadas pero con tendencia a la eficiencia en el gobierno y la gestión
<b>Dimensión temporal</b>	Estática	Dinámica	Estática y Dinámica se complementan
<b>Objetivo principal del análisis</b>	Atributos de la transacción	Relaciones inter-organizacionales	Análisis costo/beneficio de cooperar o no; “Coopetencia”
<b>Función de las relaciones</b>	Disminuir y controlar las fallas de mercado	Acceso a recursos heterogéneos	Acceso a recursos heterogéneos disminuyendo las fallas de mercado
<b>Foco principal de interés</b>	Transacciones e intercambio	Intercambio y adaptación de los procesos	Intercambio y adaptación de productos y procesos

Fuente: Elaboración propia en base a Skjoett-Larsen (1999, p.46) y Madhok (2002, p. 540)

En cualquier caso, se debería reconocer que llevar adelante los contratos para reducir la incertidumbre y disminuir los riesgos de las actividades de intercambio son actividades insoslayables que generan costos. Sería oportuno continuar con el esfuerzo de identificar distintos costos, sistematizar sus propiedades y comenzar a cuantificarlos en términos de los recursos tangibles e intangibles que invierten las redes en ellos.

En otros términos, uniendo el enfoque de red y el enfoque de los costos de transacción y articulación se debería lograr una mejora de la praxis, una reducción concreta y evidente de los recursos aplicados por la red en su funcionamiento y en la progresión hacia el cumplimiento de sus objetivos. Estos costos surgen como una necesidad propia de su funcionamiento, de su estructura, de los contratos establecidos, etc. y requiere que se los considere como un gasto o inversión de recursos necesarios para diseñarlos, establecerlos y para vigilar luego su cumplimiento. (Jones 2009:46). Para lo cual, en la cotidianeidad de las redes tendrían que comenzar a ser evaluados estos costos y deberían ser incorporados dentro del presupuesto de las propias organizaciones que las integran y/o dentro del presupuesto general de la red.

## ***5. DESCRIPCIÓN DE RADIM: UN CASO EJEMPLIFICADOR***

---

Frente a las situaciones complejas aquí planteadas es positivo reconocer que las redes implementan prácticas significativas - buenas prácticas- que les facilita el funcionamiento conjunto, les permite gestionar tensiones, reducir sus costos de articulación y mejorar su calidad y efectividad. Convendría sumar a esta exploración el contexto de los entornos virtuales y el uso que las entidades realizan de las tecnologías sociales en el marco de un proceso de gestión del conocimiento. El caso de RADIM será el modelo que permita ejemplificar estas dimensiones.

Pero, para avanzar en el análisis de su dinámica, conviene realizar una descripción más detallada sobre RADIM y su funcionamiento. En esta sección se describirán someramente las características institucionales de RADIM, se tratará de comprender cómo es la gestión del conocimiento (GC) en RADIM realizando un mapeo de sus conocimientos críticos, poniendo en relevancia algunos temas y problemáticas específicas de la GC en la Red y finalmente sintetizando algunos de estos enunciados.

### ***5.1 Características institucionales de RADIM***

La Red Argentina de Instituciones de Microcrédito, como su nombre lo señala, es una red de entidades de microcrédito<sup>2</sup> de la Argentina, que nuclea a asociaciones civiles, fundaciones, y

---

<sup>2</sup> Se denomina microcrédito a un préstamo de bajo monto, concedido a personas de bajos recursos o que no tienen acceso al sistema financiero tradicional, según criterios de elegibilidad no convén-

sociedades anónimas.

RADIM fue formalizada en el año 2005 con la figura legal de una asociación civil. La misión de RADIM es posibilitar la articulación de las instituciones del sector de las microfinanzas, el fortalecimiento institucional de las mismas y su activa participación en el planteamiento de propuestas al Estado y a la sociedad civil.

RADIM busca instituirse como una entidad de segundo grado que, reconocida nacional e internacionalmente, represente a diversas instituciones de microfinanzas de Argentina ante el Estado, la sociedad civil, el sector privado y demás actores interesados. De este modo emprende acciones dirigidas a difundir las características, potencialidades, logros e impactos del microcrédito, para lograr su consolidación como un instrumento dirigido a mejorar la situación de la población en condiciones de pobreza de Argentina.

Las 15 instituciones de microcrédito que integran RADIM proveen el 60% del microcrédito argentino y cubren con sus servicios una extensión importante del territorio nacional. Cuenta con 36.268 clientes, y con una cartera activa agregada de USD 35.575.000. Asimismo, las instituciones socias tienen un total de 465 empleados, y 62 agencias distribuidas en distintos barrios y localidades de ocho provincias argentinas: Salta, Jujuy, Santiago del Estero, Tucumán, Mendoza, Corrientes, Córdoba, varios partidos del Conurbano bonaerense y en la Ciudad de Buenos Aires.

RADIM, utiliza el concepto de red como elemento central de la caracterización de su vida institucional. Como asociación civil está conformada por la Asamblea de Socios, la Comisión Directiva, la Dirección Ejecutiva y tres áreas de gestión llamadas Fortalecimiento Institucional, Transparencia y Relaciones Institucionales.

## **5.2 El mapa de conocimiento de RADIM**

Para detectar el conocimiento crítico (explícito y tácito) se perfiló un *mapa de conocimiento* que permitiera una identificación panorámica de lo que se sabe en la Red y quiénes lo saben. En RADIM el conocimiento crítico recibe aportes de información de dos fuentes: las instituciones socias y la estructura de administración de la Red.

### **5.2.1 En el nivel de las Instituciones Socias:**

- El conocimiento operativo se encuentra en:

*Empleados administrativos, sistemas, recursos humanos:* son las personas que desarrollan su actividad en las áreas de apoyo (conocidas también en las teorías organizacionales como áreas no productivas o back office) tanto en la sede central como en las sucursales o agencias.

---

cionales o procedimientos de gestión y otorgamiento diferentes.

*Oficiales de Crédito o Asesores de Crédito:* pertenecen a una zona o barrio específico (aunque la metodología puede variar de institución en institución) y muchas veces, son personas de la misma comunidad. Para su mejor organización, se les asigna una cuadrícula o extensión territorial. Recorren el área visitando micro emprendedores, potenciales clientes (comerciantes, productores o de servicios). El seguimiento de los prestatarios es de manera personalizada. Buscan potenciales clientes para ofrecer la oportunidad del crédito- Hacen una primera evaluación y –en algunos casos- el seguimiento del cliente de manera permanente.

*Jefes de sucursales o jefes de Agencia:* tienen a cargo a los asesores de crédito y la responsabilidad de llevar adelante la agencia y lograr las metas establecidas por la organización central.

*Alta gerencia:* Gerente comercial o Gerente operativo es el que realiza la planificación y hace el seguimiento de las agencias y junto con el jefe de las sucursales es el que evalúa la performance de cada uno de los asesores. Gerente de administración y finanzas es el responsable de la supervisión de la administración y del financiamiento de la institución de hacer el seguimiento de los niveles de colocación, los niveles de recupero, los planes de financiamiento y disponibilidad de dinero para el desembolso de los nuevos créditos.

- El conocimiento estratégico se encuentra en:

*Gerente general o Director Ejecutivo:* es el encargado de las decisiones estratégicas de la institución, de la performance general de la institución, de la definición del modelo de intervención y del modelo de negocio, de la generación de nuevos productos y servicios, etc.

*Cuerpo de Gobierno:* todas las instituciones tienen un cuerpo responsable de llevar adelante la función de gobierno de la entidad según el modelo jurídico que adopten corresponde a distintas figuras de gobierno: un Directorio en las SA, un Consejo de Administración en las fundaciones, y una Comisión Directiva en las asociaciones civiles.

### 5.2.2 En el nivel de la Red

En el caso de RADIM el conocimiento estratégico está en el cuerpo de gobierno y en los cargos más altos de la gestión y el conocimiento operativo se distribuye en las siguientes áreas:

*Área Transparencia:* se ocupa de compilar y sistematizar la información (indicadores de gestión) de las instituciones miembros, así como también de producir informes para los principales stakeholders y elaborar el Mapeo de Instituciones de Microcrédito de Argentina

*Área de Relaciones Institucionales:* se ocupa de promover reuniones con sectores aún no integrados, pero con capacidad de intervención positiva en el sector de las Microfinanzas; colaborar en la comunicación interna y externa de actividades de RADIM y de sus miembros; elaborar, implementar y dar seguimiento al Plan de Incidencia Pública de la institución; liderar la realización de la Jornadas Anuales de Microfinanzas y propender el desarrollo de

fuentes de financiamiento de actividades de RADIM.

*Área de Fortalecimiento Institucional:* sus objetivos se centran en fortalecer la capacidad profesional de los Recursos Humanos que integran las IMF argentinas; generar RRHH comprometidos con la misión de la IMF, que brinden servicios de alta calidad a la población para las que trabajan; ser un efectivo articulador entre la oferta especializada y la demanda local; fortalecer la asociatividad de RADIM, por medio del intercambio entre socios y atrayendo otros nuevos a partir de los servicios de fortalecimiento institucional; posicionar y fortalecer a RADIM como referente local en capacitación en microfinanzas

### **5.3 La Gestión del Conocimiento en RADIM**

Desde el momento mismo de su creación, RADIM se propuso fijar estándares de transparencia en la información, por lo que consideró una línea estratégica de trabajo colaborar con los socios en particular y con el sector de microcréditos en general para elaborar de manera sistemática estadísticas de los socios de RADIM, y la preparación de informes especiales del sector de microfinanzas, a partir de solicitudes específicas de los interesados. Al mismo tiempo, se pensó en la cohesión de la Red y su fortalecimiento como tareas primordiales. Para cumplir con estos propósitos RADIM llevó adelante:

El *Mapeo de Instituciones de Microcrédito de Argentina*, que tiene por objeto difundir la actividad de las Instituciones de Microfinanzas (IMFs) y sus principales indicadores de desempeño, así como brindar información semestral para la elaboración de estadísticas e informes del sector.

*El Código de Ética:* los miembros acordaron que el trabajo de la red está basado en la confianza mutua. Pero aceptaron que la confianza no se otorga gratuitamente, la confianza se construye como parte de una relación donde se fijan las pautas y normas de funcionamiento. Este código de ética es un marco ordenador del funcionamiento y de la vida de la Red.

Estas dos estrategias relacionadas con la información y la cohesión de la Red demuestran que –aunque RADIM no posee todavía una visión estratégica de la gestión de su conocimiento– tiene una excelente base para desarrollar un plan en ese sentido.

Debido a lo cual, *en el nivel de la Red* se relevó alguna dificultad por la falta de aprovechamiento y producción del conocimiento conjunto. De esta manera los beneficios del capital social representados en acceso a información o capacidad organizativa parecieran quedar encapsulados al interior de las organizaciones miembros y no derraman al resto de la Red. Al mismo tiempo hay limitaciones para generar capital intelectual refiriéndose con ello a conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencias que se puedan aprovechar para crear riqueza para la Red. Por otra parte, la capacidad de la Red para generar su propio desarrollo, no puede quedar centrada en las organizaciones que haya podido incorporar y la capacidad de



relacionamiento entre ellas, sino que resulta vital el contacto con personas y agrupaciones exteriores a la Red pero que faciliten el acceso a recursos y medios ubicados en los centros de toma de decisiones y poder.

En cuanto al nivel de las *instituciones socias*, se detectaron algunas problemáticas por demás evidentes. Por ejemplo, aquellas relacionadas con la pérdida de información y de conocimiento a partir de la alta rotación de las unidades involucradas como los oficiales de crédito. En este nivel la elaboración de una estrategia de GC funciona como un dispositivo concreto de mejora institucional ya que la GC, entre otras cuestiones, permite reducir la dependencia que las organizaciones tienen respecto al conocimiento que poseen los individuos.

#### **5.4 La circulación del conocimiento en RADIM**

Se tendrá en cuenta que en la Red ya existen acciones concretas de GC y que se están utilizando algunos de los métodos y herramientas disponibles a este fin, pero no de una manera planificada y mucho menos alineada con visión de la Red y la de sus instituciones socias. Se debería, entonces, optimizar estos procesos existentes y evaluar la inclusión de nuevos dispositivos en un proyecto institucional de GC.

Al mismo tiempo, convendría prestar atención a aquellos aspectos del proceso de transformación del conocimiento en innovaciones. Cercana está la noción de capital intelectual, definido como la combinación de recursos y actividades de una organización en capital humano, estructural y relacional. Incluye, por ejemplo, el conocimiento, las capacidades, las experiencias y habilidades de sus integrantes, sus actividades de investigación y desarrollo (I+D), las rutinas organizativas, los procedimientos, las bases de datos o la propiedad intelectual de la organización, así como los recursos que dedican a sus relaciones externas, por ejemplo con los microemprendedores, proveedores, aliados para el desarrollo de I+D como las universidades, etc.

RADIM necesita enfocarse no sólo en la provisión de servicios o en las habilidades técnicas, sino también en el modo en que el conocimiento se usa y distribuye –en especial los esfuerzos orientados a generar capacidad y conocimiento estratégico.

El primer desafío sería resolver cómo el conocimiento operativo y el estratégico –que muchas veces están separados en compartimentos estancos que se distribuyen en todos los niveles de las entidades socias y de la Red –por ejemplo los directivos no cuentan con gran cantidad de información operativa (la que puede surgir del día a día de la gente que está en contacto directo con los asesores de crédito) y los asesores de crédito muchas veces no conocen las razones por las cuales se toman determinadas decisiones.

RADIM tiene una dificultad para la circulación del conocimiento y la comunicación dentro de la red por la gran dispersión geográfica y la heterogeneidad de las instituciones socias. Sin

embargo, ellas cuentan con un espacio virtual e interactivo en la página Web institucional que les posibilitaría la interacción, de manera interna y segura, pero nunca se lo utilizó (en principio por falta de promoción). Sin negar la complejidad de implementación de una propuesta concreta de GC donde las herramientas tecnológicas tienen un rol significativo, debería pensarse en una estrategia que incluya una fuerte capacitación y sensibilización de las entidades socias.

- *El conocimiento estratégico tendría que fluir hacia los niveles técnicos y operativos:*

Ejemplo: cada rama económica que es atendida a través del microcrédito (servicios, producción, etc) tiene determinada particularidad que lo muestra débil en algunas cuestiones y fuertes en otras. Que RADIM pueda distribuir información estratégica entre sus socios y ellos la distribuyan sistemáticamente en los distintos niveles de decisión tendría grandes ventajas. Permitiría, entre otras cosas, prever una cualidad sistémica como es una tendencia a la retracción del consumo y tomar cuidadosas medidas para que parte de su cartera no caiga en mora.

- *Conocimiento técnico y operativo tendría que fluir hacia los niveles estratégicos:*

Es información que tendría que circular hacia nivel Gerencial y de los directorios. Mucha información operativa que es anecdótica, tiene utilidad para un momento muy específico y para una realidad muy específica. Esta información acumulada y sistematizada puede transformarse en conocimiento estratégico para la toma de decisiones. Ejemplo: en el proceso de seguimiento de la conducta de pago- los quinteros mayormente están al día (en tanto no haya alguna emergencia climática) mientras que los que se dedican al comercio presentan épocas de pago estacionales. Tienen muy buena respuesta para las fiestas y en los meses de verano que baja la actividad presentan dificultades para pagar sus cuotas. Si queda en la mera anécdota es información operativa. Pero, si se puede observar que esta conducta se presenta y sucede de manera sistemática en el tiempo, se transforma en información estratégica y permitiría la reestructuración y readaptación del calendario de pago de los microemprendedores.

Esta información se mantiene en el nivel operativo, no trasciende a las personas que tendrían que tener una mirada más estratégica. Información importante queda en manos de personas que no tienen las capacidades de filtrar y diferenciar lo operativo de lo estratégico. Es así que, gran parte de esa información se termina diluyendo y desaprovechando.

## ***6. Los entornos virtuales y la gestión del conocimiento en red***

---

El gran reto de la gestión del conocimiento en las redes es incorporar los desafíos y problemáticas que imponen su propia articulación en entornos dinámicos y tecnologizados, también llamados entornos virtuales. Pero valdría la pena aceptar que el conocimiento no se puede gestionar como tal. Lo que es posible de realizar es la gestión de los procesos y la

generación de los espacios presenciales y virtuales para la creación, recopilación, difusión de conocimiento. Se han podido describir algunas razones por las que las redes son ámbitos privilegiados para este tipo de desarrollos. Debido al espacio disponible se sintetizarán los argumentos en la siguiente figura:

### Efectos virtuosos de los entornos virtuales



Ref: Elaboración propia

Finalmente podría decirse que es en las redes de colaboración donde instituciones de diverso tipo logran establecer una dinámica de intercambio fecundo que tiene amplias repercusiones de mejoras positivas en el entorno interno y externo de la red. Se generan círculos virtuosos de gestión del conocimiento a través de entornos virtuales donde todos los nodos y niveles involucrados, se ven positivamente influidos para cumplir con los propósitos de la red mejorando, al mismo tiempo la calidad de su interconectividad.

En el nivel operativo, se estaría provocando una clara reducción de los costos de las transacciones. Aunque no es en el único nivel en que estos intercambios ocurren es en este nivel donde se aloja una masa crítica de transacciones de la red. En el nivel estratégico se logran mejoras en los procesos y productos. Por último, pero no por eso menos importante, en el nivel agregado se obtiene una mayor eficiencia en el sector o campo social donde la red desarrolla sus actividades.

Es en su campo amplio de influencia y articulación donde se percibe que la red, usando estos recursos, podría acrecentar inmensamente sus capacidades para hacer frente a los problemas, generar innovación y producir transformación social.

### ***A MODO DE CIERRE***

Se afirma que ya no hay análisis social que pueda prescindir de los individuos ni análisis de los individuos que pueda ignorar las redes en las que se articulan. El sujeto aparece entonces bajo un doble carácter; como agente, actor del proceso interaccional, a la vez que configurándose en ese proceso, es decir emergiendo y siendo determinado por las relaciones que constituyen sus condiciones concretas de existencia. Resulta evidente que tampoco se puede obviar la referencia a los entornos virtuales y a las tecnologías que los sustentan pero

en todo caso como señala el epígrafe de este trabajo: Hay mucha informática, aunque haga falta más; hay abundante información, aunque no siempre resulte idónea; pero diríase que no hay suficiente conocimiento. Resulta crucial, por tanto, hacer crecer el conocimiento y aspirar, como sociedad, a la sabiduría.

En este encuentro de crucialidades humanas y crucialidades de época se ubica esta invitación. Este espacio cuya premisa fue problematizar el pasaje del “sujeto sujetado” que muta hacia el “sujeto en red”. Gracias a la libertad de perspectivas característica de este Segundo Congreso de Sociología de la Provincia de Buenos Aires se pudo dar un paso adicional para pensar el “sujeto red”, la red como sujeto de exploración, de reflexión y de praxis.

Pero, el énfasis analítico no se colocó en cualquier tipo de red. Se tomó como sujeto-red a las articulaciones colaborativas de organizaciones de la sociedad civil con la intención de que no quedarse en el plano de lo meramente especulativo y resultaran un momento de reflexión para la acción.

El sujeto-red comparte su opacidad teórica y conceptual con los costos de transacción, los entornos virtuales y con la gestión del conocimiento. Quizás por eso, resulta altamente desafiante continuar el desarrollo de una cartografía que permita una mayor comprensión de de estos conceptos y de estos nuevos territorios. Espacios que trascienden las geometrías para transformarse en topologías, lugares que se parecen más a campos energéticos, a fuerzas y a flujos que a terrenos fijos e inamovibles.

Como los cartógrafos del Siglo XVII se está iniciando de forma colectiva la construcción de un mapa dinámico donde se ponen en relieve diversos elementos, buscando senderos que los conecten y a veces, encontrando sólo estelas. No debe sorprender también en el Siglo XVII las páginas de los mapas de aquellas tierras aún inexploradas estaban llenas de espacios en blanco con el enigmático nombre de «Terra Incógnita».

Se deben aceptar estas incógnitas, reconocer que no hay terreno firme y que los bordes se van desdibujando o permanecen borrosos en una continua arquitecturación simbólica, no por evanescente, menos real. Es allí, en esta creación colectiva de los mapas, donde personas, individuos, ciudadanos, sujetos en red crean textos y contextos, producen y reproducen discursos, acciones y compromisos.

La acción modifica al contexto, pero también al protagonista de la acción, este hacer adquiere entonces la condición de aprendizaje. Como decía Fernando Ulloa, el sub-jectum, el "sujeto-sujetado" genera con otros numerosidad social y deviene sujeto en red, generando por su propia dinámica un sujeto- red. Esta metamorfosis se produce a partir del pro-jectum, es desde allí que se incide en el contexto. Se cambia, se transforma la realidad con la tarea colectiva de la red, tarea que se convierte en acción política.

---

## Principales referencias bibliográficas

Ayala Espino, J.(1999) Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico. México, Fondo de Cultura Económica.

Barcelona Activa (2010) Cápsula de conocimiento. La gestión del conocimiento en las organizaciones. [http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/11\\_Gestion\\_del\\_Conocimiento\\_ES\\_Intranet\\_P22\\_tcm24-3825.pdf](http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/11_Gestion_del_Conocimiento_ES_Intranet_P22_tcm24-3825.pdf)

Di Maggio, Paul; Powell, Walter (1991) El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional [www.rafaelcastellano.com.ar/Biblioteca/ARTICULOS/EL%20NUEVO%20INSTITUCIONALISMO%20EN%20EL%20ANALISIS%20ORGANIZACIONAL.pdf](http://www.rafaelcastellano.com.ar/Biblioteca/ARTICULOS/EL%20NUEVO%20INSTITUCIONALISMO%20EN%20EL%20ANALISIS%20ORGANIZACIONAL.pdf)

Gore y Dunlap (2006) *Aprendizaje y organización: una lectura educativa de teorías de la organización*. Gránica. Bs. As.

Jones, Mercedes (2009) *Las Redes como Articulación Social Estratégica. Prácticas de colaboración y circulación del conocimiento entre organizaciones sociales*. Ponencia Congreso de Sociólogos de la Provincia de Buenos Aires. La Plata. Disponible desde: <http://gestion-del-conocimiento.info/ConferenciasYDisertaciones/Conferencias/Conferencia%20agosto%202011/Conferencia%20agosto%202011%20-%20Mercedes%20Jones.pdf> Accedido agosto 2011

Jones, Mercedes (2006) La Gestión del Conocimiento como modelo innovador- Fundamentos para una gestión del conocimiento en las organizaciones sociales- Bs. As., Programa de Gestión del Conocimiento- Universidad de San Andrés- Instituto Internacional de Pensamiento Complejo- Cátedra UNESCO Edgard Morin- Universidad del Salvador. En: [www.gestionsocial.org](http://www.gestionsocial.org)

Lara, José Luis (2000) *Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre gestión del conocimiento*- Fundación Iberoamericana del Conocimiento [www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00218pepelara.pdf](http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00218pepelara.pdf)

Lorenzelli, Marcos (2003) *Capital Social Comunitario y Gerencia Social*. Panamá, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047525.pdf>

Manucci, Marccelo (2005) Narraciones corporativas- Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999) *La organización creadora de conocimiento Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*- México, Oxford University Press

Petritz Evangelina (2006) “Tejiendo Redes con hilados diversos. El caso de la Red Argentina de Instituciones de Microcrédito” En: [www.gestionsocial.org](http://www.gestionsocial.org)

Petritz, María Angela (2011) Documentos de Trabajo- Curso de Especialización en Gestión del Conocimiento en Red- On-line -ARS Chile Circulación interna-

Sánchez Muñoz, M.Paloma. (2007). La gestión del conocimiento en las PYMES. Recomendaciones de la Unión Europea. Descargable desde: [www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/palomas/Articulo%202520Gestion%20del%20conocimiento.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/palomas/Articulo%202520Gestion%20del%20conocimiento.pdf)