Comenzaré agradeciendo a la Universidad Católica de La Plata y a la Universidad Católica Argentina representadas a lo largo de mis años de estudio por diferentes personas de áreas administrativas, de la biblioteca, profesores, compañeros, colegas y diversos referentes institucionales. En el día de hoy quiero destacar mi agradecimiento al Decano de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la UCALP Dr. Claudio Castagnet y a Jorge Corrado Coordinador General Académico de esta alta casa de estudio. Ellos, fueron más allá de sus responsabilidades académicas y sortearon todo tipo de obstáculos. Por nombrar sólo algunos, enfrentaron el cierre de la carrera de Ciencias Sociales en la cursé el doctorado, la dispersión de la información en dos facultades, la inundación de la ciudad que todos recordamos, varias mudanzas. Por lo tanto, mil gracias a ellos. Al Dr. Marcelo Di Grillo, como director de esta tesis, quien me aportó mucho más que orientación teórica y metodológica, me alentó con entusiasmo a continuar explorando las distintas bifurcaciones de la investigación. Agradezco a los miembros del jurado quienes de manera generosa dedicaron tiempo, conocimientos y rigurosidad analítica para evaluar este trabajo. Agradezco a los integrantes de las redes de colaboración que participaron de este estudio y a mis colegas del Centro de Innovación Social de la UdeSA, con quienes inicié en 2008 esta travesía. Sin todos ellos no hubiera sido posible llegar al día de hoy. Agradezco a los aquí presentes y de manera especial agradezco a mi familia y amig@s que pese a las dificultades en la salud familiar me sostuvieron y apoyaron. En relación con mi familia deseo destacar la importancia que tiene para mí estar defendiendo mi tesis aquí en La Plata, lugar en el que viví hasta los 18 cuando murió mi padre y nos mudamos con mi madre y hermanos a Buenos Aires. Es donde experimenté primero los valores de la solidaridad y de las redes de apoyo. La Plata es el lugar que marcó mi identidad y donde tengo mis raíces afectivas. Siempre busqué la manera de estar cerca de este lugar y el hecho de que hoy estén aquí integrando este encuentro personas cordobesas, platenses, porteñas, caribeñas- latinoamericanas demuestra que siempre es posible incorporar en la vida lo mejor de distintos espacios sociales. De acuerdo con mi historia es probable que esta investigación sobre la colaboración sea el resultado de un largo camino de perplejidades y descubrimientos que se inició aquí cuando yo era muy pequeña.

Como ustedes pueden apreciar la elección del objeto de estudio raramente sucede al azar. Desde muy pequeña me interesó el complejo mundo de la convivencialidad. Aumentar la comprensión de los procesos de asociatividad y promoverlos fue siempre el eje de mi tarea personal y profesional . Concretamente las organizaciones de la sociedad civil fueron el foco de mi actividad y las redes de colaboración el actor protagónico de este estudio. Pero, tengo que reconocer que el hecho de que desde la infancia experimentemos de manera directa la vida en redes de colaboración y en diversos tipos de articulaciones colaborativas no trae de suyo que comprendamos cabalmente estos proceses. No deberían entenderse las redes de colaboración entre organizaciones sociales como elementos cuyas estructuras están claramente definidas y sus características conocidas de antemano. Las prácticas de colaboración en red requieren distintos tipos de condiciones y su comprensión necesita también elementos teóricos y metodológicos diferenciales. En este trabajo realicé una modesta búsqueda de comprensión de la dinámica de las redes que -sin disipar el carácter enigmático que todavía tiene para mí este fenómeno social- me permitiera explicar algunas de sus dimensiones especialmente el conocimiento a partir de proposiciones mutuamente congruentes y de escala explicativa limitada.

Concretamente, para esta exposición simplifiqué el sistema de hipótesis de tipo descriptivo como aplicaciones de principios generales sobre la gestión del conocimieno en conjunción con la dinámica organizacional. afirmando que las organizaciones sociales desarrollan su dinámica de funcionamiento dentro de la sociedad civil argentina –en respuesta a ambientes inciertos y en transición- con dispositivos de articulación, las redes, que facilitan la colaboración entre sus miembros. Los participantes minimizan o ignoran características de esa articulación en red, como son las tensiones y costos- lo que les dificulta la comprensión de las mismas y su administración. Al mismo tiempo, realizan prácticas significativas relacionadas con la gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento facilita la articulación y reduce los costos de transacción de la red.

Desde esta perspectiva inicié la búsqueda de metodología plural y participativa que privilegiara el enfoque cualitativo, para una aproximación más precisa a la realidad compleja de las acciones colaborativas. Resultó igualmente necesario poner en dialogo a la tradición académica con la voz de los actores sociales, de modo que se hicieran visible los nuevos emergentes comunitarios. Se evitó un enfoque prescriptivo o normativo.

Se trabajó con un universo de dieciséis redes de organizaciones de la sociedad civil argentina de las cuales se escogió una muestra razonada de tres redes en base a características relacionadas con criterios de diversidad territorial (local, nacional, internacional) similitud del tamaño inicial ( entre 10 y 20 miembros) y homogeneidad del ciclo vital (las tres redes fueron fundadas en 2004).

* **Cuestionarios auto-administrados**
* **Evidencias documentales**
* **Entrevistas semi-estructuradas**
* **Guías de entrevista**
* **Reuniones de Intercambio**
* **Observaciones de campo**
* **Registros narrativos**
* **Inventarios de contenidos**
* **Mapeo del conocimiento**

Llevó implícito algunos postulados la transparencia de contenidos dependía de los protagonistas (participantes de las redes con alto nivel de responsabilidad) confidencialidad, nada de lo que dijeran de manera privada sería publicado o identificado en el trabajo.

**¿Por qué elegí esta metodología? CONVERSAR MARCELO**

Entrando específicamente en el desarrollo de las líneas argumentales hay un primer nivel de análisis que se refiere al contexto sociohistorico en el que se desarrollaba la vida de las redes. Para descubrirlo me apoyé en dos autores Juan Carlos Agulla y Saskia Sassen.

El soporte explicativo y las herramientas teóricas para comprender las redes de colaboración reconocieron que no es posible realizar la descripción integral de las interacciones sociales si no se comprende que éstas se ven condicionadas por elementos del entorno. Es cierto que las dinámicas de colaboración pueden modificar las estructuras sociales pero también es cierto que las estructuras sociales condicionan el carácter de la colaboración. El espacio en el que se desarrollaban las redes esta en construcción dinámica y según Agulla y Sassen se caracterizaba por ser un momento histórico de transición.La característica del contexto de estudio estuvo ordenada a partir de un modelo de cambio social. Para estos autores históricamente hubo un pasaje de las sociedades medievales a las nacionales y actualmente estamos yendo hacia una sociedad global. Cada período está constituido por tres etapas (integración, consolidación y expansión y/o crisis) Hasta el momento en el que se consolida el nuevo modelo social existe un período de transición. La peculiaridad de estos respecto de cualquier otro momento histórico es la incertidumbre.

Conviven en él elementos “residuales” del modelo anterior y elementos “emergentes” del sistema nuevo. Estos elementos arcaicos chocan y “pelean” con aquellos que serán prevalecientes en una dinámica de expansión, exclusión y desarticulación comunitaria Agulla y Sassen hablan de un mundo en transición caracterizado por la fragmentación, el valor del conocimiento, y el surgimiento de nuevos actores sociales. Tal como afirmaba Agulla la expansión de la cultura tecnológica dio lugar al surgimiento de nuevas unidades políticas que en algún sentido comienzan a prevalecer sobre las decisiones de los Estados Nacionales. Las redes de colaboración fueron percibidas como actores emergentes dentro de la sociedad civil argentina

El concepto de red llega a abarcar una enorme diversidad de formas de articulación social y en este trabajo se trató de demostrar que la articulación en red no es la única ni siquiera es siempre la forma más eficaz para la tarea común y se logró definir a las redes de colaboración como sistemas abiertos dinámicos, consistentes y autorregulados que logran una duración en el tiempo, se agrupan alrededor de una temática particular y persiguen objetivos comunes. En este contexto resultó importante caracterizar el grado de articulación de la sociedad civil argentina

Los resultados demostraron que la participación en redes y las características del trabajo asociativo tienen una débil densidad institucional y una limitada articulación multiactoral. Todo esto porque los procesos de colaboración son el resultado de un sistema complejo que requiere un soporte explicativo y herramientas teóricas propias.

Pese a estos datos que muestran una débil capacidad colaborativa en la sociedad civil argentina la percepción generalizada es de una gran valoración por las redes sociales a menudo, cuando se habla del poder de las redes sociales resulta evidente que para los miembros integrar una red es considerado algo positivo que agrega valor a su propia existencia organizacional y en términos generales el trabajo en red es visto socialmente como un valor.

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 invierten 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 intercambio y pasos necesarios para que, una vez establecidas las reglas del intercambio, éstas efectivamente cumplan.

Estos 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- no se pueden asumir, ni gestionar, ni reducir. Es en este sentido que resultó útil aceptar que existen y darles visibilidad.

Específicamente con respecto a las tensiones

Se encontraron ejemplos de las tensiones en la propia experiencia de las redes y se fue aclarando que algunas de estas tensiones se producían como resultado de procesos internos de consolidación y crecimiento de la propia red. (la tensión entre abrir o cerrar la red) Otros hacían a la conformación de su propia estructura (articulación por similitud o diversidad) y otras a su dinámica de funcionamiento (relaciones verticales u horizontales, redes ordenadas o caóticas). Otras tensiones de las redes estaban relacionadas con las características del entorno en el que ellas se desarrollaban sintetizadas en tres atributos del entorno socio-técnico: velocidad, conectividad e intangibilidad que pese a su nivel de abstracción teórica pudo visualizarse en las tres redes como tensiones producidas por el contexto. En las tres redes existía una economía de la información como una respuesta adaptativa al medio.

La otra dimensión que como dijimos influía en los intercambios de las redes estaba relacionada con los costos que les generaba su funcionamiento.

El tema de los costos de transacción tuvo un enorme poder de sugestión en este trabajo y permitió la exploración de dimensiones poco analizadas en las redes. Podría decirse que resultó conceptualmente ventajoso pero su análisis en la práctica concreta resultó complejo. El modelo del neoinstitucionalismo fue un marco práctico para comprender que cualquier convenio requiere una serie de mecanismos que protejan a los actores intervinientes de los riesgos relacionados con esos intercambios. Se entiende entonces que establecer contratos tiene como objetivo prever los acontecimientos futuros que puedan afectar el objeto de las transacciones. También en las redes se establecían contratos y reglas. Serían instituciones acertadas con una lógica de acción compartida, aumento de la información, y de la racionalidad deliberativa a partir de contratos que permitían reducir la incertidumbre y el riego de las transacciones efectuadas por los miembros entre sí. Como dijimos la negociación y establecimiento de contratos genera costos. Estos son costos que se derivan del funcionamiento de la propia red y garantizan la calidad institucional. Simplificando los posibles costos y sus dimensiones se categorizaron como costos de generar las reglas del intercambio y los elementos institucionales reglas explícitas del intercambio como pautas, normas y marcos de funcionamiento (acuerdos en el caso del Foro, ) constituyen un sistema que se sostienen mutuamente y son creadas para reducir y controlar los costos del intercambio

Sobre impreso a este panorama de tensiones y costos , se pudo observar que las redes generaban buenas prácticas o prácticas significativas relacionadas con la gestión del conocimiento. En cuanto se introducía el enfoque basado en el conocimiento, se dinamizaba la perspectiva de las redes, dadas las espirales, hélices y evoluciones que los distintos saberes combinados producían dentro de ellas.

La Gestión del Conocimiento (GC) en las organizaciones es una disciplina, emergente y muy joven, que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how- saber cómo hacer) y el conocimiento explícito existente en un determinado espacio organizacional. En otras palabras, la gestión del conocimiento se refiere a:

*La dinámica y la capacidad de las redes para archivar, distribuir, generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe de manera tácita o explícita*.

Los distintos cambios inducidos por la gestión del conocimiento, en el propio quehacer de las redes, promovían, en el plano epistemológico, la constante alternancia e interrelación entre el conocimiento tácito y el explícito. Lo cual, a su vez, repercutía en un cambio de nivel del conocimiento de la red como un todo hacia las entidades de la red y viceversa. 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, combinación, externalización y la internalización

En las tres redes pudo observarse

 El pasaje del conocimiento tácito al explícito y una dinámica continua que iba del individual a los equipos, la organización y la propia red inter-organizacional. Pero también pudo analizarse el conocimiento

Crítico con sus dimensiones estratégicas y operativas. 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. La gestión del conocimiento facilitó en las tres redes la toma de decisiones ya que las redes disponen del conocimiento adecuado en el momento necesario lo que les permite encontrar y aplicar soluciones efectivas. Además el hecho de trabajar en red les permite una mayor comprensión de las incertidumbres del medio ambiente. Inclusive un incremento de la rentabilididad. Mientras que las principales barreras para implantar proyectos de GC apuntaron a dimensiones diferentes. Entre ellas las dificultades para identificar el conocimiento estratégico a lo largo de toda la red, las limitaciones para incorporar una mirada integral de la red como un espacio para generar conocimiento, la actitud de los miembros de las redes de valorar más el hacer que el registrar y reflexionar. Las limitaciones para incorporar tecnología y la ausencia de profesionales o por lo menos de personas con formación, que pudieran comprometerse en llevar adelante un proyecto de GC con continuidad. Siempre existía el riesgo de la pérdida de conocimiento cuando una persona se marchaba o simplemente se encontraba ausente por un tiempo.

Se puso en evidencia que, en las redes, la aplicación del saber era un importante componente del proceso de gestión del conocimiento y que esa tarea disminuía los costos de transacción. Pero fue necesario admitir que al aplicar el saber se aumentaba también el capital intelectual de la red. Por lo tanto, además del foco en los costos de transacción era necesario reconocer los resultados de la GC desde la perspectiva del aumento del capital intelectual e iluminar este resultado en el plano operativo de la red, en su nivel estratégico y en el plano agregado o del sector de pertenencia de cada red.

Es decir, no solamente era preciso atender y verificar la disminución de los costos de transacción –lo que se producía en el nivel operativo de las redes– sino evaluar el 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- Ambiental.

Se pudieron sintetizar los argumentos en la siguiente figura:

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 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. Es en este sentido, que se podría afirmar que las acciones de las tres redes seleccionadas afectaron positivamente al sector de las Microfinanzas en el plano local, al de la Cooperación Internacional en Argentina y algunos países de Latinoamérica y al sistema de defensa del Mar Patagónico en el plano Internacional y que estas mejoras se lograron a partir del impacto generado por la aplicación del conocimiento producida por las redes en los distintos niveles de acciones desarrolladas, es decir, por la generación de capital intelectual.

Fue en el campo amplio de influencia de cada entidad, es decir en el sector en el que cada una trabajaba, donde las redes lograron percibir que usando sus recursos de conocimiento producidos de manera colectiva, podían acrecentar inmensamente sus capacidades, encarar con mayor seguridad los problemas comunes, generar innovación y producir transformación social.

Finalmente pudo verificarse que, en estas redes de colaboración, instituciones de diverso tipo lograron establecer una dinámica de intercambio fecundo que –mediadas 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 –tal como se planteó en la primera hipótesis derivada– 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. En el análisis se fueron detectando estos tópicos y se trabajó para incluirlos en el estudio. El aumento del CI se realizó, a través de entornos presenciales y virtuales. Así, por la aplicación de conocimiento en los nodos y en los distintos niveles involucrados, se vieron positivamente influidos y reforzaron su expansión en los diversos planos de acción e influencia de la red. Estos resultados permitieron cumplir con los propósitos de cada red mejorando, al mismo tiempo, la calidad de impacto y su interconectividad.

Recomendaciones y propuesta- hubo limitaciones

En síntesis, se logró describir el marco socio histórico en el que se desarrollaban las redes como un momento de transición donde los ensamblajes de las sociedades nacionales estaban dando lugar a una sociedad caracterizada por la globalidad, la tecnología y el conocimiento. Es propio de estos períodos históricos el surgimiento de nuevos actores sociales. La sociedad civil argentina, fue caracterizada y dentro de ella los procesos de colaboración fueron el foco del análisis, demostrando que las redes de colaboración tenían características peculiares. Costos y tensiones. La gestión del conocimiento como práctica significativa posibilitó.

Estos elementos que para el análisis han sido organizados separadamente, en realidad, son un sistema articulado gracias al cual las redes colaboran, gestionan sus conocimiento y administran sus tensiones, reducen los costos de transacción y aumentan su capital intelectual.

Quizás en una etapa posterior a la finalización de este trabajo resultaría acertado continuar con el esfuerzo de identificar los distintos costos de transacción, sistematizar sus propiedades y comenzar a analizarlos en términos de los recursos tangibles e intangibles que invierten las redes en ellos.