



DESAFÍOS DE LA ARTICULACIÓN SOCIAL

Fuerzas en Tensión y Costos Ocultos de la Colaboración en Red.

Mercedes Jones

Introducción

La red es una de las formas más promocionadas como modelo de solución de problemas sociales y es, en general, considerada como algo natural e intrínseco a todo grupo humano. Para algunos la red es un escenario deseado, para otros una práctica cotidiana de trabajo y probablemente -dentro de no mucho tiempo- las redes de colaboración entre organizaciones sociales sean una realidad inevitable.

A rasgos generales, se puede afirmar que la potencial ventaja de este tipo de estructuras de colaboración se basa en una dinámica nacida entre organizaciones y ya no desde una sola entidad, llevando los beneficios de la cooperación a un nuevo nivel. Pero, este pasaje de escala como un aumento en la cantidad (juntos se puede hacer más) y de impacto (juntos se logra mayor alcance) requiere ingredientes extras para su genuino desarrollo que no se encuentran fácilmente disponibles dentro de cada entidad, tiene que ser construido entre todas. Es tan fuerte en el imaginario social la valoración positiva de las redes que prácticamente se suspende todo juicio crítico sobre sus dificultades e inconvenientes cuestión que -en la práctica- muchas veces atenta contra la propia consolidación de las redes y los procesos de articulación.

Sucede que las propias organizaciones que trabajan colaborativamente con otras -algunas hace más de veinte años- alertan "Tenemos una mirada demasiado complaciente hacia las redes" "Cuidado. Llegamos a la red sin información realista y luego nos desilusionamos" y no es para menos. Las redes son efectivamente una buena manera de transformar la realidad, de sortear dificultades y generar logros que una sola organización no podría haber obtenido por sí misma y al mismo tiempo trabajar en red implica un esfuerzo extra para cada miembro si quiere articularse y participar activamente del espacio común.

Conviene pensar a las redes como un espacio entre cuyas características están las de transformar la realidad y conjuntamente generar tensiones que hay que gestionar, inversiones que hay que realizar sin producir costos excesivos y que -las redes- promueven "buenas prácticas" que les permiten afrontar todas o algunas de estas situaciones.

1. Antecedentes e Ideas Principales

La materia prima de esta reflexión sobre los costos de transacción y las tensiones que se viven dentro de los procesos de colaboración entre organizaciones de la sociedad civil surgió como resultado del "Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales" de G. Berger, M. Jones y M. Browne, trabajo que integra las iniciativas de investigación llevadas adelante por el Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés.

Es un estudio que en coautoría se finalizó en diciembre 2008 y donde se plasmó el análisis de dieciséis casos de colaboración interorganizacional que adoptaron la denominación de redes, foros y plataformas. Ese material se recopiló y analizó con la finalidad de buscar ejemplos concretos de trabajo conjunto y describir las prácticas de cooperación significativas y replicables que nuestras organizaciones implementan y utilizan cotidianamente.



A partir de ese trabajo – y luego de su publicación- se avanzó un poco más en la comprensión de la complejidad del fenómeno de las redes. Se hizo evidente que no se puede pensar, gestionar o trabajar en redes de colaboración de manera eficaz si no se adquiere una perspectiva ampliada sobre las mismas.

En primer lugar y sin descartar los beneficios de la colaboración y del trabajo conjunto, se debe alertar acerca de la sobre-promesa de las redes. Esta tendencia a detenerse exclusivamente en los aspectos más favorables de las redes, promueve expectativas excesivas sobre ellas, sin mostrar sus dificultades, 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. Estos aspectos de los atributos de la red 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 costos ocultos- no se pueden asumir, ni gestionar, ni reducir. Es en este sentido que podría resultar útil darles visibilidad.

En segundo lugar, aunque parezca obvio, para comprender las redes se necesitan conceptos diversos respecto de los que se utilizan para analizar las organizaciones individualmente. Una red no es una suma de organizaciones, es algo diferente a la suma de sus miembros. No se puede pensar una red como se piensa una sola organización; son entidades distintas que requieren otras formas de aproximación. Si esto no se comprende existe el riesgo de aferrarse a lo conocido y utilizar conceptos antiguos que no permiten ver los nuevos fenómenos. Por ejemplo, además de nodos, lazos, centralidad, flujos, aunque pueda parecer complicado, conviene incorporar al análisis de las redes conceptos como fuerzas en tensión, complejidad, costos de transacción, co-competencia, glocal, caórdico. Estos son elementos cuyo uso podría permitir una mejor comprensión de la dinámica de las redes.

2. Los procesos de colaboración entre organizaciones sociales

Colaboración es una palabra que todo el mundo aprecia y utiliza asiduamente. Sin embargo, pese a su popularidad no suele definirse y raramente aparece asociada a algún tipo de aclaración sobre su significado. Es posible imaginar que muchas personas entienden por colaboración a cualquier situación donde la gente trabaja junta de una manera sistemática para lograr objetivos comunes y normalmente incluye una coordinación específica y sincronizada.

Pero no todo proceso de colaboración es igualmente poderoso ni todo proceso de colaboración logra sus objetivos y puede sostenerse en el tiempo. Podría decirse que la colaboración es el resultado de una dinámica de intercambio positivo entre personas y organizaciones no exenta de obstáculos y dificultades.

Los procesos de colaboración entre entidades de la sociedad civil se definen como:

La articulación entre organizaciones sociales orientada al intercambio de recursos -tiempo, conocimientos, contactos, afecto, dinero, etc.-, a la realización de actividades compartidas, y/o al desarrollo de acciones colectivas de incidencia en el entorno. (Berger, Jones, Browne 2008:14)

Cuando un grupo de organizaciones inicia un recorrido de colaboración conjunta transitan por diversos procesos que suponen transacciones e intercambios no demasiado definidos ni secuenciales, en el contexto de un patrón general de interacción.

Esto quiere decir que -por momentos- pueden no resultar muy claros los objetivos, o podría haber marchas y contramarchas pero, las organizaciones que participan saben que están construyendo un espacio conjunto distinto que la suma de cada una de ellas. La red es “un animal” diferente a una organización, pero tiene con ellas muchas similitudes. Es en este sentido que las redes pueden ser complejas y difíciles de comprender con los conceptos habituales en uso para caracterizar las organizaciones de la sociedad civil.



2.1 Pasos hacia la colaboración

Resulta evidente que a lo largo del tiempo las redes evolucionan a través de varias etapas de coordinación e integración entre ellas. Estas etapas pueden imaginarse como pasos en los que se intercambian cada vez más información, servicios, recursos, así como actividades asociadas de gestión y gobierno.

Entender la colaboración inter-organizacional como el resultado de un proceso que puede tener distintos niveles de intensidad permite ordenarlo en etapas de creciente profundidad, que van desde un menor grado de intercambio hasta uno mayor y esto puede ayudarnos a comprender cómo se inicia y progresa a vida de las redes.

El primer nivel de es el de la interacción³, donde simplemente existe un intercambio de información para beneficio mutuo.

Se sigue con un nivel superior, el de la coordinación, que incluye el intercambio de información, pero al que se incorporan ajustes en las actividades de cada parte para facilitar la búsqueda de un objetivo común.

La cooperación, como estadio subsiguiente, muestra intercambio de información, ajustes en las propias actividades y se le suma el compartir recursos para mutuo beneficio y para lograr un objetivo común. Por último. La colaboración agrega al intercambio de información, a los ajustes en las actividades propias y a compartir recursos, el fortalecimiento de la capacidad de las otras organizaciones para beneficio mutuo y para lograr un propósito común⁴.

2.2 La realidad no suele ser tan simple.

La experiencia indica que, si bien teóricamente pueden ordenarse las etapas de vida de las redes en una línea ascendente, de menor interacción a mayores intercambios, no siempre es así. No todo proceso de articulación iniciado entre organizaciones culmina en acciones conjuntas ni realizar acciones conjuntas garantiza necesariamente que se logre un proceso de colaboración sostenible en el tiempo. Hay diversas escalas y niveles de acuerdos que se logran de manera paulatina, con marchas y retrocesos, y que en muchos casos no pueden planificarse estrictamente ni con anticipación.

Estos intercambios, aunque puedan parecer constantes, no deben suponerse ni extendidos a todos los miembros, ni funcionando de manera sostenida. Las articulaciones y desarticulaciones en los procesos de colaboración son permanentes y deben considerarse en forma dinámica y flexible.

En otras palabras, los procesos de colaboración son incrementales en el largo plazo, pero pueden tener cortes, retrocesos, mesetas y evolucionar a partir de varias etapas no lineales. La construcción de confianza e integración pueden culminar -o no- en la elaboración de acuerdos para el intercambio de información, la construcción de propuestas y la realización de acciones conjuntas.

De todas formas, cuando se convoca a construir un espacio de articulación entre organizaciones sociales conviene tener clara la meta compartida, pero no desilusionarse si no se consiguen intercambios fluidos, como así tampoco deben tratarse de acortar los tiempos para obtener resultados rápidamente. Hay que confiar en los procesos grupales, en la calidad de las organizaciones involucradas y en la utilidad de la propuesta, es decir, en que las entidades participantes apreciarán el valor y la necesidad de la colaboración conjunta y la llevarán adelante, aunque no sin dificultades.

Se recomienda, por ejemplo, dosificar la creencia de que todos los integrantes van a coincidir en todos los aspectos, o que las decisiones se podrán tomar fácilmente y de manera democrática. Cuando estos procesos supuestamente armónicos no ocurren, los miembros se sienten defraudados, sin paciencia ni ganas de seguir

3 Es el continuo de colaboración de Himmelman -que en nuestro medio ayudó a conocer el Dr. Mario Rovere

4 Berger, Jones, Browne, op. Cit: pag 16.



invirtiendo tiempo y energía en cambiar y construir mejores vínculos. Las falsas expectativas impiden crear una visión conjunta de la realidad que posibilite a los integrantes estar preparados para afrontar obstáculos y resolver las normales, y previsibles, crisis institucionales.

Tampoco hay que desesperarse porque haya entidades fundadoras que se separan del grupo, ni porque haya deserciones hay que creer que es el final de la red. Las redes afirman que -aunque existan articulaciones que aparentan ser débiles o efímeras- y varias de ellas han sufrido pérdidas y fracturas que parecían permanentes, frente a una emergencia común (por ejemplo una inundación en el barrio) estos nodos inactivos pueden activarse y las organizaciones vuelven a colaborar.

Las redes reconocen que junto a un núcleo más estable de participantes convive una permanente modificación -real o potencial- de su estructura y aceptan que hay momentos en que no saben si algún miembro está desactivado "permanentemente" o si todavía permanece dentro de la red. Algunas redes tienen muy definidos sus integrantes y otras se manejan con límites externos más borrosos.

3. En las Redes Existen Costos de Transacción y Fuerzas en Tensión

La descripción de la dinámica de las redes iluminando la inversión de recursos necesarios para que funcionen, se sostengan los vínculos, y puedan organizarse debe complementarse con el análisis de las fuerzas en tensión que las caracteriza.

Esta perspectiva más realista permitirá una mejor comprensión de los estados de fluidez, adaptabilidad y transformación permanente, donde está afinada la fortaleza de las redes. Pero, al mismo tiempo, nos brindará también una idea de la energía que demandan, las dificultades que se generan por desconocer estos procesos y la necesidad de verlos como puertas de entrada para el fortalecimiento y la mejora de las redes.

3.1 Los costos de transacción, costos ocultos.

Aunque es un tema que se tendría que seguir profundizando conviene definir muy sintéticamente en qué consisten los costos de transacción. Los costos de transacción -que en las redes 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, por lo tanto, implican no sólo la constitución de los acuerdos sino también la probabilidad efectiva de que los acuerdos sean cumplidos. Los costos de transacción -y de articulación- pueden surgir por costos de información, negociación, diseño, monitoreo, cumplimiento de acuerdos y de protección de derechos institucionales, entre otros. Se trata, en suma, de los costos atribuibles a la toma de decisiones (la planeación y ejecución de proyectos, arreglos y negociaciones institucionales) y al establecimiento de contratos formales o informales.⁵

Los costos de transacción- y de articulación- pueden surgir en cualquiera de las instancias de intercambio de las redes como por ejemplo los costos de información, negociación, diseño de acciones conjuntas, monitoreo, cumplimiento de acuerdos y de protección de derechos institucionales de cada miembro, entre otros.

Se trata, en suma, de costos atribuibles a la dinámica de las redes y los recursos que hay que invertir para llevar adelante la toma de decisiones mediante procesos participativos que involucran a distintos actores, al costo de la acción colectiva, de las deliberaciones (planeación y ejecución de proyectos, arreglos y negociaciones institucionales) y del establecimiento de estructuras, pautas, normas y contratos formales o informales para el funcionamiento de la red.

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



En otros términos, los costos de transacción y de articulación dentro de las redes tienen que ser evaluados y considerados dentro del presupuesto de las propias organizaciones que la integran y /o dentro del presupuesto general de la red. 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.

Hay redes que no ejecutan un presupuesto general y colectivamente en ellas no se maneja dinero sino que cada entidad aporta recursos en especies y obtienen apoyos externos para realizar las actividades comunes. Generalmente es la entidad que los obtiene la que los administra. También en estos casos resulta imprescindible tomar en cuenta los costos y los recursos que invierten para su funcionamiento.

Aceptar una perspectiva crítica respecto de la funcionalidad de las redes sociales permite poner en valor algunas de sus características más reconocidas y, al mismo tiempo, establecer sus costos, limitaciones y tensiones. Admitir la necesidad de invertir recursos para el trabajo conjunto y asumir lo que por ahora permanece como "costos ocultos" de la articulación y colaboración en red posibilitará elaborar parámetros, contabilizarlos e iniciar un análisis realista con la intención de disminuirlos y mejorar la inversión que realizan las redes en su propio desarrollo y en el impacto en su contexto.

3.2 ¿Qué son las fuerzas en tensión?

Reconocer el alcance de la complejidad interna de las redes y el dinamismo del intercambio con el contexto exige adoptar un enfoque que admita que – además de los costos de transacción- existen fuerzas que están operando en un sentido aparentemente opuesto y pueden ser, al mismo tiempo, complementarias. Esto quiere decir 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". La administración equilibrada de estas fuerzas permitiría darle fluidez a los procesos de la red y promover cambios o generar fracturas y costos adicionales que son posibles de evitar.

Puede afirmarse, sin temor a caer en contradicciones, que las redes no tienen todo el tiempo "problemas que hay que solucionar" en las redes se viven "tensiones que hay que saber gestionar". Aunque para algunas personas, estas dos frases están diciendo lo mismo con distintas palabras, existe una sutil, pero profunda diferencia. Las situaciones de tensión vistas como un problema promueven un dilema, es decir un problema a resolver en términos de que para solucionarlo se tiene que decidir por "una cosa o la otra". Se debe elegir entre dos cuestiones que se presentan como opuestas, contradictorias y ninguna pareciera totalmente aceptable para los miembros.

Sin embargo, ver la realidad de esa manera impide que las redes aprendan a gestionar estas tensiones. En otras palabras, las redes se debaten -a lo largo de su ciclo vital- entre dicotomías que son comunes a la mayoría de ellas, falsos dilemas que son propios de la evolución de estos procesos colaborativos.

Algunas de las fuerzas aparentemente opuestas y en contradicción como: lo local/ global- legalizada/ no legalizada- los miembros de la red son las personas/son las organizaciones, etc.- que se expresan en la dinámica de las redes pueden ser comprendidas más fácilmente si se las ordena a partir de los interrogantes que promueven.

Con la finalidad de no extender demasiado la descripción de estas tensiones sólo se desarrollarán en detalle aquellas que resultan más significativas en este contexto.



3.3 Fuerzas en Tensión y Falsos Dilemas

En general se piensa con una lógica de opuestos: lo blanco "O" lo negro, lo bueno "O" lo malo. Pero existe una manera de pensar que es distinta, donde se admite el "esto Y lo otro" (se la llama lógica dialógica) donde los opuestos pueden ser complementarios.

Por ejemplo, cuando se piensa en "orden O desorden", uno suprime al contrario. En lo dialógico los opuestos colaboran y producen organización y complejidad al mismo tiempo. No son fuerzas enfrentadas ni enemigas, sino hermanadas, relacionadas y necesarias una para la otra. La "coopetencia", por ejemplo, es algo más que la unión de cooperación y competencia, lo "glocal" es algo más que lo global y lo local, lo "caórdico" es algo más que caos y orden.

Esta perspectiva puede resultar una manera práctica de encarar las decisiones en la red. Si cada vez que se tienen que analizar situaciones aparentemente opuestas -se ubica a ambas en el centro de la escena y- se trata de buscar una palabra que las unifique, es posible que no se encuentre fácilmente la palabra (no pareciera ser muy simple) pero muy probablemente se tendrán diversas dimensiones de la situación, se logrará una perspectiva distinta, y seguramente serán más creativas y fluidas las decisiones. El no demonizar un aspecto o el otro permite que frente a la misma decisión -pero en una nueva circunstancia- la red pueda elegir de manera diferente a la anterior y modificar sus decisiones estratégicas en función de los cambios del contexto.

• ¿Nos ponemos a hacer o nos dedicamos a conocernos?

A. El mantenimiento de la red y/o el cumplimiento de los objetivos:

Desde el punto de vista dinámico, todos los grupos, entidades y redes poseen dos tipos de energía que se encuentran en tensión constante: dedicarse a la tarea específica de modo de cumplir con los objetivos para los que fue creada la organización u ocuparse de los vínculos entre los miembros, dedicar tiempo a que puedan conocerse y construir confianza.

Analizar la "energía de mantenimiento" y la "energía de producción" puede resultar algo teórico pero en realidad es sumamente práctico y resulta fundamental para comprender los procesos de interacción en las redes. La energía de producción, llamada también energía de progresión hacia los objetivos, es la energía utilizada por un grupo o entidad para alcanzar sus metas y propósitos, para cumplir con su misión. Se manifiesta mediante actividades instrumentales que tienden hacia un resultado productivo. Es la energía que una red dedicada a la comunicación radial comunitaria invierte en la realización y emisión de sus programas de radio. Por otro lado, la energía de mantenimiento procede y se fundamenta en aspectos culturales, emocionales, afectivos y motivacionales, cuyo resultado es el sostenimiento de la cohesión del grupo o de la red, y se pone en juego en todos los procesos que consolidan la confianza, el compromiso y el conocimiento mutuos. Es el tiempo y la energía que la red de radios comunitarias invierte en reunirse, conversar, conocerse y saber, por ejemplo: cómo son, cómo viven, qué piensan, qué les gusta y en qué creen las personas que integran la red a lo largo de todo el país.

La situación óptima pareciera ser cuando en una red la energía de producción es superior a la energía de mantenimiento. Pero, por ejemplo, al comienzo de la red se necesita mucha energía de mantenimiento de los vínculos y de construcción de confianza. Se afirma que si no se realiza una importante inversión de energía en mantener y consolidar los vínculos es difícil tener logros sostenidos en la tarea y viceversa, porque cuando no se pueden mostrar resultados se recienten los vínculos.

La administración y dosificación permanente de estos dos sistemas en tensión es indispensable para el mantenimiento y la supervivencia de las entidades y sistemas sociales. No se puede elegir uno o el otro. No es un problema a resolver. Hay que aprender a administrar las energías en tensión de acuerdo a los distintos momentos que vive la red.



• ¿Ampliamos la red o nos mantenemos como estamos?

B. La apertura y/o mantener cerrada la red

Es bastante común que el factor de ampliación de la red y la integración de nuevos miembros se transforme en un punto traumático y hasta fantasmático de lucha, pérdida, ansiedad y básicamente de temor a la desarticulación de la red.

El ciclo vital de las redes muestra que la incorporación de nuevos miembros es una energía en tensión permanente con aquella fuerza que busca mantener cerrada la red. Estas energías son enfrentadas y, en general, administradas de manera diferente en los distintos estadios de desarrollo.

En algunas de las redes el recelo al nuevo miembro resulta significativamente mayor que aquel que pudieran sentir por la pérdida de algunos de los miembros existentes y participantes de la red.

Por ejemplo, si el temor es que "muchas organizaciones nuevas de golpe hagan perder la cultura y la identidad de la red", hay entidades que implementan una apertura dosificada y el ingreso anual de nuevos miembros no debe superar el 20% del total de la membresía. De esta manera favorecen la trasmisión de la mística de la red a cada miembro que ingresa.

El aparente dilema de la apertura o el cierre de la red y la tensión que produce es una realidad permanente que puede gestionarse. Se dosifica con estrategias de inclusión o cierre parcial y otros dispositivos que implementan las redes.

• ¿Distribuimos el poder o lo concentramos?

C. Horizontales y/o verticales

El eje de las relaciones en red es la interdependencia. Lo cual significa que ninguno de los integrantes de la red posee el poder suficiente para determinar las estrategias de otros actores, ni los recursos para lograr sus propias metas por sí solo. No implica, sin embargo, que todos los actores tengan una cuota de poder similar o equitativa.

Las relaciones de interdependencia están basadas en la distribución de recursos entre los miembros -quien más recursos posea, también detendrá más poder- así como en las metas que persiguen y en la percepción que tengan de sus respectivas dependencias de recursos.

La tensión hacia la simetría de la red promueve la ubicación de las organizaciones que la integran en un tejido sin ondulaciones ni pirámides, donde existe paridad. La tensión hacia la asimetría y la verticalidad, ubica a algunas organizaciones por encima de las otras y como más importantes que las demás. Ambas tensiones conviven en los distintos ciclos evolutivos de la red.

Reconocer estas dificultades y estas tensiones permite alertar sobre las falsas expectativas respecto de las redes sociales como espacios de "democracia y horizontalidad" supuestos que luego generan desaliento ante el conflicto o la dificultad.

Hay redes que trabajan para administrar estas tensiones y lograr una:

"Participación horizontal" de manera que todos los miembros -no sólo las "cabezas jerárquicas"- estén involucrados en el proyecto asociativo. Para ello desarrollan actividades que contempla-



ban mayores intercambios horizontales en todos los planos de las organizaciones: editando un boletín de información mensual distribuido entre los integrantes de las instituciones -en donde figuran las novedades de la Red y de las instituciones socias-, realizando actividades de capacitación dirigidas a cada segmento organizacional, etc.

Hay ejemplos que demuestran que el poder gestionar estas fuerzas en tensión permite el crecimiento de la red y el no asumirlas suele desatar presiones desgastantes para todos los involucrados y perjudicar el trabajo y la identidad de la red.

• **¿Nos juntamos entre iguales o elegimos la diversidad?**

D. Similitud y/o diversidad

En el plano de las aspiraciones las redes afirman valorar la diversidad y buscan funcionar respetándola y permitiendo su expresión. Existe una intención de convocar e incluir todo tipo de entidades -y este podría ser un enunciado básico de la mayoría de las redes estudiadas- sin embargo en lo cotidiano es un punto de tensión donde aparecen de forma recurrente las fuerzas de la similitud y el trabajo "entre pares" opuesto a la de convocar entidades de distinto nivel organizacional. En general surgen tensiones sobre la posibilidad genuina de participación de estas entidades -en un plano de igualdad- respecto de los otros miembros de la red.

Se entiende que respetar la diversidad implica tomar en consideración las entidades informales, las formalizadas, las grandes, las pequeñas, y que se les da a todos los actores la misma posibilidad de participación dentro y hacia el exterior de la red.

Pero es común que la diversidad genere asimetría, es decir, la posesión desigual de recursos y la existencia de capacidades diferenciales entre los miembros suele producirse si las redes buscan integrarse por entidades con un similar nivel de desarrollo organizacional o por miembros con significativas diferencias.

Hay ejemplos de redes que reconociendo la diversidad de organizaciones que las conformaban e incorporando las diferencias asumieron el desafío de construir una identidad colectiva integrada. La herramienta privilegiada para nivelar a las entidades, en general, es la capacitación.

Este tipo de tensión requiere que la red trabaje y asimile el concepto de subsidiaridad: cada miembro aportará desde sus experiencias y sus posibilidades. La red también asume la necesidad de capacitación y fortalecimiento de los más débiles.

• **¿Trabajamos juntos o impulsamos las agendas individuales?**

E. Cooperativas y/o competitivas

Dentro de los procesos de colaboración surgen tensiones permanentes entre los miembros en el plano interno tanto como en el externo. Dentro de la red se verifican tensiones en cuanto a los objetivos de la red -y el desarrollo de su agenda estratégica- respecto de los intereses de cada entidad que es miembro. Estas tensiones pueden estar referidas a valores, status dentro de la red, recursos, participación en la toma de decisiones, en el desarrollo de programas, estilos de liderazgo, etc.

Pero también existe competencia fuera de la red. Por ejemplo, en cuanto a fondos.

Estas tensiones son gestionadas de manera eficaz por varias redes inclusive las entidades reconocieron la existencia de procesos de "coopetencia", en los que -más allá de la máxima cooperación existente al interior de la



red- pueden al mismo tiempo existir no sólo momentos o situaciones de competencia sino, en algunos casos, de divergencias profundas en otros ámbitos, tanto en el plano político como en el de las estrategias de aproximación a los temas que las ocupan.

Las redes aconsejan "priorizar la red pero tener en cuenta los intereses de cada miembro". En la toma de decisiones frente a los intereses particulares prestar atención a los intereses de la mayoría y el bien de la propia red. Pero no dejar de lado a las expectativas y dificultades de cada uno de los miembros y darles valor en la toma de decisiones.

• **¿Nos vemos cara a cara o nos manejamos a distancia?**

F. Vínculos presenciales y/o virtuales

Las nuevas tecnologías permiten a las redes la virtualidad y la producción de conocimiento, bienes y servicios sin necesidad de que todos los miembros de una entidad estén juntos en un mismo lugar y durante todo el tiempo. La virtualidad y la posibilidad de interacción "a distancia" entre personas implica que esta clase de vínculos sólo pueden dar resultado cuando la confianza circula en ambas direcciones, lo cual requiere, además, responsabilidad, compromiso y valores compartidos.

Las redes afirman que:

La comunicación electrónica no puede reemplazar los encuentros presenciales frecuentes: esto, porque la construcción de vínculos de confianza (requisito básico para la conformación de la red) suele requerir un tipo de intercambio difícil de garantizar en forma virtual. Sin embargo, una vez que se construye la relación entre los participantes los aspectos operativos se agilizan por la vía electrónica y el uso de estas herramientas tecnológicas se transforma en imprescindible.

Para que las redes puedan operar en espacios virtuales es necesario, entonces, contar gran flexibilidad y variedad de roles de modo que las distintas personas puedan ir asumiendo distintas "funciones virtuales" como aglutinadoras, promotoras, educadoras e informadoras sin requerir para ello de instrucciones desde el centro o la conducción de la red.

Para llevar adelante la virtualidad y el trabajo a distancia se debe trabajar la presencialidad y las relaciones de confianza. Una fuerza se complementa con la otra y se realimentan.

• **¿Fijamos pautas y normas o dejamos libertad para que cada uno se organice?**

G. Ordenadas y/o caóticas

Se pudo observar que en la etapa germinal de la red surgen las reglas éticas y los dispositivos normativos con pautas necesarias para funcionar. Estas normas y reglas de funcionamiento se manifiestan como una necesidad de ordenar la red y darle pautas claras de funcionamiento.

Esta tendencia natural a especificar, ordenar y definir expectativas se tocan con fuerzas opuestas relacionadas con la espontaneidad de los vínculos, con las reacciones impulsivas a requerimientos de comunicación y acción entre los miembros.

Las redes sugieren que se "busque la institucionalidad de forma permanente" y aconsejan trabajar con todos los miembros en la construcción de un marco que establezca pautas y normas de funcionamiento. Cuanto más claro está el marco, más claros los objetivos comunes y más libertad tendrá cada uno. El conocer y aceptar la



“partitura que toca la red” hace que si alguno quiere pueda improvisar, realizar innovaciones y mejoras sin modificar los acuerdos básicos ni los valores compartidos.

La caracterización de las entidades realizada a lo largo del Relevamiento ubicó a las redes en el tipo de las organizaciones “caórdicas”. Este neologismo⁶, se refiere a la observación de que el borde más fértil en las organizaciones se encuentra entre el caos y el orden. Si las redes desarrollan confianza en sus propios procesos y no pretenden controlar excesivamente el “desorden” es en esos momentos que surge la creatividad y la innovación, es allí donde se pueden visualizar los mejores atributos de las redes y sus logros como espacios de colaboración.

4. El Valor de las Redes

Frente a estas situaciones complejas es positivo reconocer que las redes estudiadas implementan prácticas significativas - buenas prácticas- que facilitan el funcionamiento conjunto, les permite gestionar tensiones, reducir sus costos de articulación y mejoran su calidad y efectividad.

Como pudo comprobarse la dificultad mayor para que mayor cantidad de entidades adopten o implementen estas prácticas como mecanismos de disminución de sus costos de transacción es que se requeriría primero aceptar que la articulación tiene costos, luego se deberían definir cuáles son los costos de transacción que generan las propias prácticas y cuáles de ellos se pueden reducir con la implementación de alguna práctica significativa.

Pese a los logros y desafíos que enfrentan todas ellas –sea cual sea su nivel de estructuración- pagan altos costos en los intercambios, tienen procesos de pérdida de energía y padecen fuerzas en tensión que no siempre logran gestionar de manera creativa sino que se transforman en tensiones que dificultan o interrumpen el proceso de la red.

Cuando se habla del poder de las redes, resulta evidente que para los miembros integrar una red es considerado como algo sumamente positivo y que agrega valor a su propia existencia organizacional. Las redes expresan que la relación de colaboración es positiva a lo largo del tiempo, pero queda claro que significa un esfuerzo, y una inversión de recursos que resulta muy costosa para algunas entidades y, si estos costos permanecen ocultos, no son asumidos por nadie, y es posible que como resultado algunos miembros deban desprenderse de la red.

Como se describió anteriormente los procesos de colaboración dan lugar a situaciones complejas que admiten que se las gestione para evitar un gasto de energía innecesario. Pudo comprenderse que al tratar de “resolver problemas” estos son vistos como aspectos positivos o negativos y se pierde la oportunidad de enriquecer los procesos. Pero si se les reconoce como “tensiones necesarias” propias de la articulación que hay que administrar, y no resolver de una vez y para siempre, le dan mucho poder a la red como dinámica social.

Es en este aspecto que se debería alertar contra la sobrepromesa que caracteriza el tratamiento actual de las redes de colaboración dentro de la sociedad civil. Pero como dijo un miembro de una red “los beneficios de trabajar en red son mayores que los perjuicios de construirla.”

Como señala una profesional amiga⁷ se estará más cerca de comprender la verdadera fortaleza de las redes si se toman estas perspectivas y se las une a la idea de la red como un valor. Que los grupos u organizaciones que deliberadamente decidan formar redes – sin dejar de asumir costos y tensiones- se incorporen teniendo conciencia de la red como valor. Esto significa que si la formación de la red y los procesos resultantes no son parte

6 Acuñado por Hock (2001)

7 Victoria Matamoros, intercambios por correo electrónico, julio 2009.



del estar juntos y querer transformar la realidad, se corre el riesgo de convertir a la redes en herramientas utilitarias.

Más allá de los costos y dificultades, la red (activa y transformadora) genera un intercambio honesto entre los miembros de cada organización que promueve el aprendizaje y crecimiento de todos en pos de formular y ejercer un nuevo paradigma social.

En este sentido, la red tiende a ser un lugar de definición de políticas, de toma de decisiones y de distribución de poder impregnadas de una aspiración democrática, donde los protagonismos (aunque esto sea muy difícil de lograr) suelen estar dosificados por la identidad, la pertenencia a la red, y las acciones transformadoras. Buenos Aires, agosto 2009.

Principales referencias bibliográficas:

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

Berger, G; Jones, M; Browne, M (2008) Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales. Bs. As. Centro de Innovación Social- Universidad de San Andrés.

Brass, D.J., J. Galaskiewicz, H. Grave and W. Tsa. 2004. Taking Stock of Networks and Organizations

Contractor, Noshir et al. (2001). Co-evolution of Knowledge Networks and 21st Century Organizational Forms: Computational Modeling and Empirical Testing. Working Paper. University of Illinois at Urbana-Champaign.

Creech, Heather. (2006). What to Consider in Creating a Strategic Alliance. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development. www.iisd.org/publications

Etkin, Jorge R.(2005) Gestión de la Complejidad en las Organizaciones- La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado- Buenos Aires, Granica.

Hock, Dee (2001) El nacimiento de la era caórdica. Barcelona. Granica.

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

Lepore Walter (2008) Redes Virtuales de Investigación: Una propuesta metodológica para su evaluación. México. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) pág. 138/139.

Morin, Edgar (1997) Introducción al Pensamiento Complejo. Barcelona: Gedisa.