



## ¿Cómo aprende una red colaborativa de políticas públicas en Argentina?

-  
*How does a collaborative network of public policies in Argentina learn?*

Alejandro M. Estévez 

Universidad de Buenos Aires, Argentina

### Resumen |

Este estudio tiene como objetivo describir el proceso de aprendizaje en las redes de políticas públicas. Estas redes identifican problemas a través de un diagnóstico previo y abordan sus soluciones de diversas maneras. El aprendizaje se desarrolla a través de la interacción con el contexto político, social y económico, fortaleciéndose con la experiencia acumulada. El intercambio de información es fundamental entre redes afines, pero también se obtiene aprendizaje a partir de la competencia y críticas constructivas. La reflexión constante y el rol del coordinador son elementos de relevancia en este proceso. Las redes adquieren conocimiento enfrentando desafíos y priorizando el aprendizaje a partir de fracasos. Sin embargo, se encuentran con obstáculos que incluyen conflictos de poder, intereses individuales, falta de incentivos, ausencia de logros tangibles, carencia de una identidad clara, burocratización, desviación de objetivos y rigidez en la toma de decisiones. Aquellas redes que fomentan la reflexión, emplean eficazmente la tecnología y abordan colaborativamente problemas complejos tienden a tener un mayor éxito en su aprendizaje.

### Abstract |

*This study aims to demonstrate how learning occurs in public policy networks. These networks select problems through prior diagnosis and approach their solutions diversely. Learning takes place through interaction with the political, social, and economic context, and is strengthened through experience. Information exchange is key among similar networks, but learning also occurs through competition and criticism. Continuous reflection and the role of the coordinator are important. Networks learn by facing challenges, prioritizing learning from failures. Obstacles include power conflicts, individual interests, lack of incentives, lack of achievements, lack of a clear identity, bureaucratization, deviation from objectives, and immobility. Networks that engage in reflection, utilize technology appropriately, and collaboratively address complex problems tend to be more successful.*

### Palabras clave |

aprendizaje organizacional, red colaborativa, políticas públicas, selección de problemas, problemas complejos.

### Keywords |

organizational learning, collaborative network, public policy, problem selection, complex problems.



## 1. Introducción |

Las explicaciones sobre las redes de políticas públicas no constituyen un fenómeno nuevo. A medida que los gobiernos aumentan su complejidad, el estudio de las redes se vuelve más relevante. A fines de la década de 1970, surgió la necesidad de entender cómo funcionan, cambian y ejercen influencia en la toma de decisiones públicas (Bulcourn & Cardozo, 2008; Estévez, 2014a, 2014b; Hecló, 1977, 1978; McCool, 1995; Picard, 2011; Reynoso, 2011; Sabatier & Smith, 1999; Theodolou & Cahn, 1997).

En 1968, Dror resaltó la importancia de las estructuras policéntricas en la formulación de políticas, justo cuando los problemas complejos ganaban en relevancia y visibilidad. Dror (1968, 1971) abogaba por la búsqueda de soluciones “óptimas” para estos problemas y sostenía que las estructuras (que eventualmente se convertirían en redes) tenían un impacto en la manera en que se definían los problemas. En sus propias palabras:

“Las estructuras policéntricas con unas pocas unidades autónomas tienen una lógica operativa básica que es radicalmente diferente de la de las estructuras policéntricas con muchas unidades autónomas [...] las últimas, operan en términos de ajuste mutuo partidista principalmente mediante la negociación y la formación de coaliciones entre sí” (Dror, 1968: 206)

La creciente complejidad de los problemas a los que se enfrentan los gobiernos es un tema que ha ganado relevancia desde la década de 1970 (Baumgartner & Jones, 2009; Burrell & Morgan, 1979; Denhardt, 1990; Estevez, 2018; Koppenjan & Klijn, 2015). En lo que respecta a la complejidad, se pueden identificar tres tipos (Koppenjan & Klijn, 2015):

- a. **Complejidad cognitiva:** se refiere a la existencia de problemas perversos que son altamente exigentes desde el punto de vista tecnológico y que involucran cuestiones de valores fundamentales que son prácticamente insolubles.
- b. **Complejidad estratégica:** se presenta cuando intervienen varios actores interdependientes con diferentes percepciones y estrategias.
- c. **Complejidad institucional:** se manifiesta cuando en una red participan diversas instituciones con diferentes estructuras institucionales y reglas.

Según Koppenjan y Klijn (2015), las redes de políticas públicas, al enfrentar problemas complejos, requieren desarrollar una teoría de la gobernanza diferente y adaptada. La han denominado “Teoría de la Red de Gobernanza” y tiene las siguientes características:

- a. Describe un juego dinámico entre múltiples actores que poseen diferentes percepciones y estrategias.
- b. Considera que las decisiones acertadas son aquellas que logran satisfacer al mayor número posible de actores en la red.
- c. Reconoce que el éxito depende de criterios cognitivos, estratégicos e institucionales de los miembros que participan en la red.

Resalta que el gerente debe promover la interacción entre los miembros, fomentar la autorreflexión y diseñar procedimientos y reglas que faciliten la dinámica de la red.

Por su parte, Rice (2015) señala que la reflexión sobre redes tiene su tradición en el análisis de políticas públicas, pero los estudios sobre habilidades gerenciales para liderar redes no han experimentado el mismo nivel de desarrollo. Por lo tanto, es necesario realizar un estudio exhaustivo sobre la gestión de las redes de políticas públicas. Voets et al. (2015) introduce la cuestión de la efectividad de las redes y explora cuáles son los roles gerenciales que contribuyen a su mayor eficacia.

### 1.1. En relación a las redes

Nuestro estudio se centra en las redes de políticas públicas en las que el gobierno participa. Según Agranoff (2003):

“Las redes de organizaciones públicas involucran estructuras formales e informales, compuestas por representantes de agencias gubernamentales y no gubernamentales, que trabajan de manera interdependiente para intercambiar información o colaborar en la formulación e implementación conjunta de políticas y programas. Estos generalmente están diseñados para la acción a través de sus respectivas organizaciones.” (Agranoff, 2003: 7)

Agranoff (2003, 2015), Mandel (2015) y Koppenjan y Klin (2015) han centrado su atención principalmente en el estudio de las redes de políticas públicas en las que participan o lideran miembros del gobierno. Por lo tanto, es

crucial comprender la gestión de estas redes y también determinar si los gestores públicos actúan de manera distinta en las organizaciones estatales jerárquicas en comparación con las redes estatales o públicas horizontales.

Por lo tanto, consideramos que nuestro estudio es relevante debido a que hemos centrado nuestra atención en el tema del aprendizaje en las redes de políticas públicas.

### Tipos de redes

No existe un único tipo de red, por lo que resulta necesario establecer una clasificación. Según [Agranoff \(2003, 2015\)](#), se pueden identificar cuatro tipos:

- a. **Redes informativas:** Los miembros se reúnen exclusivamente para intercambiar información sobre políticas y programas de agencias, tecnologías y soluciones potenciales. Cualquier acción que se tome depende completamente de la voluntad de las agencias.
- b. **Redes de desarrollo:** La información proviene de los miembros y el intercambio técnico se combina con la educación y el servicio a los miembros para aumentar su capacidad de implementar soluciones dentro de las agencias u organizaciones locales.
- c. **Redes de divulgación:** Los miembros se reúnen para intercambiar información y tecnologías, coordinar la programación, compartir oportunidades de recursos, consolidar contactos de clientes y mejorar las oportunidades de acceso que conducen a nuevas vías de programación. La implementación de los programas diseñados se lleva a cabo en una variedad de agencias públicas y privadas.
- d. **Redes de acción:** Los miembros se unen para coordinar entre agencias, adoptar formalmente cursos de acción colaborativos y/o proporcionar servicios conjuntos, además de intercambiar información y tecnologías.

### 1.2. ¿Las redes pueden ser conducidas como las estructuras jerárquicas?

Varios autores han señalado diferencias en la gestión entre estructuras jerárquicas y redes. Las redes de políticas públicas han transformado la manera en que se ejerce el liderazgo y la dirección en el Gobierno ([Agranoff, 2003; Agranoff & McGuire, 2001; Rhodes et al., 2008](#)). Estas redes poseen un

componente colaborativo significativo, una forma de autoridad más informal y, aunque siguen procesos, estos resultan de acuerdos amplios en lugar de reglamentos o leyes.

Por lo general, los líderes en estructuras jerárquicas necesitan ejercer una autoridad más jerárquica, mientras que en las redes deben negociar y buscar consensos de manera constante ([Agranoff, 2003; Agranoff & McGuire, 2001; Dror, 1968, 1971; McGuire & Agranoff, 2015; Reynoso, 2011; Rhodes et al., 2008](#)). Por tanto, es relevante destacar algunas características distintivas:

- a. **La decisión:** En las redes de políticas públicas, el requisito fundamental para tomar decisiones es el consenso. Las decisiones se logran a través de un proceso deliberativo y participativo entre los miembros de la red. El papel del gestor consiste en facilitar la construcción de este consenso ([Agranoff, 2003; McGuire & Agranoff, 2015](#)).
- b. **La planificación:** La planificación en las redes colaborativas surge de negociaciones internas. [Agranoff \(2003\)](#) describe este proceso como “catalizador”, ya que requiere de una maduración interna entre los diversos actores.
- c. **La implementación:** En las redes de políticas públicas participan diferentes agencias, por lo que la implementación puede ser compartida. Para funcionar de manera efectiva, requiere una coordinación horizontal sólida entre sus miembros ([Agranoff, 2003; Rhodes, 2008](#)).
- d. **Dotación de personal:** Cada miembro de la red aporta a sus mejores expertos y técnicos, lo que refleja su nivel de compromiso, implicación y confianza en el proceso ([Agranoff, 2003; Agranoff & McGuire, 2001](#)).
- e. **La organización:** La gestión de una red colaborativa a menudo se asemeja a “arrear gatos”. El elemento voluntario es más predominante que el burocrático. Dentro de las redes, existen comités voluntarios con el único propósito de llevar a cabo acciones. Algunos roles en la red pueden ser asignados de manera rotativa, y la carga administrativa puede compartirse temporalmente ([Agranoff & McGuire, 2001](#)).

### 1.3. El aprendizaje de las organizaciones o de las redes colaborativas

Los enfoques cognitivos de políticas públicas surgieron a mediados de la década de 90 con el “Enfoque de las coaliciones defensoras” (*Advocacy Coalition Framework*) desarrollado por Sabatier y Jenkins-Smith (Sabatier, 1999; Sabatier & Jenkins-Smith, 1993). Sostuvieron que era posible explicar el proceso de toma de decisiones públicas a través del aprendizaje que la información técnica generaba en las coaliciones que interactúan y compiten. La singularidad del enfoque de Sabatier radicaba precisamente en su enfoque en el aprendizaje. Por esta razón, años más tarde, este tipo de análisis se denominó como “cognitivo” (Sabatier & Schlager, 2000).

Por lo tanto, es relevante explorar cómo se lleva a cabo el aprendizaje en las coaliciones y si este conlleva cambios en el comportamiento, las rutinas, los modelos mentales, entre otros aspectos (Cohen et al., 1972; Estévez, 2014a, 2014b; Gore & Dunlap, 2004; McCool, 1995; Schvarstein, 1998, 2010; Weick, 1976).

### 1.4. ¿Aprenden las organizaciones o aprende la gente?

Si bien ha habido un debate sobre si aprenden las organizaciones o si son las personas que trabajan en ellas quienes aprenden, podemos afirmar que ambas instancias aprenden. Las personas lo hacen a través de sus experiencias, conocimientos y memoria individual, mientras que las organizaciones lo hacen a través de sus normas, rutinas, significados, procesos y manuales de procedimientos, entre otros elementos (Morgan, 1997; Rice, 2015; Schvarstein, 1998; Stone, 1997; Voets et al., 2015).

Cuando una organización busca establecer, mantener o desarrollar un “modelo mental” diferente al que prevalece en su entorno institucional, por lo general, se esfuerza por especificarlo claramente (proceso de especificación). Esto implica fomentar el aprendizaje de nuevas perspectivas y desaprender elementos clave de un determinado “modelo mental”. Por lo tanto, es fundamental prestar atención a la dimensión que explica cómo se construyen estas racionalidades, narrativas y discursos (Burrell & Morgan, 1979; Picard, 2011; Schvarstein, 1998).

En resumen, el enfoque cognitivo de políticas públicas, surgido a mediados de la década de 1990, se enfoca en el aprendizaje que se produce en las coaliciones defensoras. Tanto las personas que trabajan en las organizaciones como las propias organizaciones aprenden, a través de

experiencias individuales y normas institucionales. Si una organización busca cambiar su “modelo mental” establecido, debe prestar atención a cómo se construyen las racionalidades y discursos para facilitar el aprendizaje y desaprendizaje necesario.

## 2. Metodología |

Esta investigación es un estudio de caso cualitativo, comparativo y empírico, de tipo exploratorio. Las conclusiones pueden generalizarse desde un punto de vista analítico, pero no estadístico. (Sandoval Casilimas, 2002; Uwe, 2019; Yin, 1989).

- a. Hemos seleccionado y estudiado seis redes de políticas públicas: Red Solidaria de Profesionales de la Salud: dedicada a intercambiar conocimientos médicos sobre casos de enfermedades “raras” (que afectan a un número reducido de personas en comparación con la población general).
- b. Red Municipal de Diálogos Institucionales y Administrativos: dedicada a la promoción de la modernización administrativa y el gobierno electrónico de los municipios de la provincia de Buenos Aires, Argentina.
- c. Red de Espacios de diálogo con los contribuyentes de una agencia recaudatoria de nivel federal de Argentina: dedicada a identificar y resolver las distintas denuncias de los mayores contribuyentes.
- d. Red de Municipios comprometidos en la lucha contra el cambio climático: dedicados a organizar capacitaciones y reuniones de intendentes para la promoción de la agenda climática.
- e. Red de Universidades que desarrollaron un sistema informático unificado que permite a sus estudiantes y profesores realizar trámites y gestiones de una forma estandarizada.
- f. Red de posgrados en Administración Pública de América Latina que busca compartir y sistematizar experiencias de enseñanza y aprendizaje de la disciplina.

Si bien nuestro cuestionario semiestructurado abarcó más puntos de los que mencionamos a continuación, en aras de mantener la estructura de este artículo y enfocarnos en la problemática del aprendizaje de una red

colaborativa, nos hemos centrado en la evidencia empírica derivada de las respuestas proporcionadas por nuestros informante claves a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo afrontan los problemas que eligen?
- ¿Cómo aprende una red colaborativa?
- ¿Cuál es el gran obstáculo que una red debe enfrentar?
- ¿Quiere añadir algo más respecto del aprendizaje de las redes?

### 3. Resultados |

Creemos que el aprendizaje en redes colaborativas está estrechamente relacionado con los desafíos que deben afrontarse y con las definiciones que los actores establecen en relación con esos desafíos (Baumgartner & Jones, 2009; Bulcourn & Cardozo, 2008; Christensen et al., 2008; Denhardt, 1990, 1993, 2011; Kingdon, 1984, 1993).

#### 3.1. ¿Cómo eligen los problemas que van a enfrentar?

Las redes seleccionan los problemas en los que intervienen, lo que implica la realización de un diagnóstico previo. Según nuestro informante clave 5:

“Siempre hacemos algún ejercicio de reflexión o análisis. Cuando vemos que el problema requiere mayores capacidades de las que tenemos, buscamos ampliar nuestra red, hacer algún tipo de alianzas con otras redes y actores [...] Esta adaptación siempre tiene que ver con la naturaleza del problema”.

Según nuestro informante clave 2, en cuanto a la manera de abordar los problemas:

“Cada problema a enfrentar es diferente, por eso es muy importante el equipo de trabajo que tiene la red. En estos equipos de trabajo se realizan diálogos y discusiones sobre cómo enfrentar un nuevo problema o una nueva estrategia. Siempre consideramos experiencias previas. Muchas veces, tomamos la decisión de dividir el problema en dos o tres unidades más simples, como una forma de lograr una mayor efectividad o mejorar nuestra capacidad de negociación y también como una forma de reducir los riesgos”.

En relación al mismo tema, nuestro informante clave 4 manifestó:

“Primero buscamos la opinión de los miembros de nuestra red que tienen más experiencia en este tipo de problemas. Allí trabajamos en un primer borrador de cómo enfrentar este problema y luego lo sometemos a la decisión de la red. Generalmente recibe algunas modificaciones. [...] La discusión enriquece el proyecto [...] Si algo falla, volvemos a analizar el problema y tratamos de cambiar la metodología”.

Nuestro informante clave 1, nos habló de los problemas complejos:

“Los problemas complejos requieren la participación de tantas redes como sea posible [...] Esa es la única forma de generar consensos que permitan alguna solución, aunque sea parcial [...]”

También hay un proceso de maduración del problema que deben tener las redes. Según la percepción sobre los problemas complejos, nuestro informante clave 1 manifestó:

“Los problemas complejos también requieren un tiempo de maduración para las redes, hay tiempos políticos. No es simplemente un debate o intercambio de información, también hay un proceso de maduración y análisis que se debe seguir. De lo contrario, la red podría rechazarlo.”

Basándonos en las percepciones analizadas, observamos que el enfoque de los problemas comienza con un diagnóstico realizado por expertos, seguido de discusiones dentro de la red. Por lo general, estas discusiones comienzan en un grupo reducido y luego se expanden a un debate más amplio. Además, es esencial tener en cuenta la madurez que un problema debe alcanzar antes de ser abordado.

#### 3.2. ¿Cómo aprende una red colaborativa?

Toda organización posee un proceso de aprendizaje distintivo, por lo que es esencial comprender su método de adquisición de conocimientos (Sabatier y Jenkins, 1999; Sabatier y Weible, 2005; Estévez, 2014b). Según nuestro informante clave 3:

“Mi red aprende por demanda del contexto político, social, económico. Cada problema es un nuevo desafío y una oportunidad para aprender. La capacidad de apren-

dizaje de las redes crece en relación directa con su uso. Cuanto más nos movemos, más aprendemos. Las crisis de nuestro contexto generan mayores demandas de crecimiento, prestamos mucha atención a la información técnica o especializada, también generamos nuestra propia información y valoramos nuestra capacidad interpretativa, buscamos generar cierta reflexión tanto cuando acertamos como cuando fracasamos”.

En relación al proceso de aprendizaje y competencia entre redes, nuestro informante clave 4 afirmó:

“Siempre hay otras redes o grupos que compiten con nosotros y otros que son aliados naturales. Generalmente, el intercambio de información es mucho más fácil con redes afines a la nuestra. Cuando hay competencia abierta, intercambiamos información a través de los medios y discusiones. Puedo decir que también aprendemos de la competencia y de las críticas de otros actores. Siempre buscamos responder a cualquier crítica que tenga alguna base científica”.

Entonces nuestro informante clave 1 expresó:

“Nuestra red aprende interactuando, compartiendo conocimientos, experiencias, buenas prácticas y analizando casos fallidos [...] Dentro de la red, el debate nos permite aclarar nuestros conceptos, ideas y proyectos. El coordinador tiene que buscar el clima favorable para aprendizaje y, en general, la red responde favorablemente”.

La noción de aprendizaje continuo está señalada por nuestro informante clave 5:

“El aprendizaje es continuo y aprendemos de todos. Hay una construcción social del aprendizaje. Aprendemos más de los fracasos, de los problemas concretos, de los éxitos [...] Pero, en general, aprendemos más de las adversidades [...]”

En relación a los puntos de quiebre o “puntos de inflexión”, nuestro informante clave 6 indica:

“Hay eventos, eventos que marcan puntos de quiebre. Estos provocan la reflexión y el paso a un nivel superior de conciencia. Luego, aplicamos ese conocimiento a problemas futuros [...]”

De las percepciones analizadas, se desprende claramente que las redes adquieren conocimientos tanto de las experiencias exitosas como de las fallidas, aunque aprenden en mayor medida de los fracasos que de los éxitos.

Además, el intercambio de ideas e información con otras redes y actores desempeña un papel crucial. También es importante considerar la capacidad del grupo para la autorreflexión. Como señaló [Sabatier \(1999\)](#), el estudio sobre cómo aprenden las coaliciones nos permite comprender el proceso de cambio en las políticas públicas.

### 3.3. ¿Cuál es el mayor obstáculo que una red debe enfrentar?

Nuestros informante claves mencionaron los obstáculos que debe enfrentar una red. En palabras de nuestro informante clave Número 6:

“Si tu red tiene que interactuar con una autoridad superior, y esa autoridad u otras redes perciben tus acciones como una amenaza, no pasa mucho tiempo para el conflicto relacionado con el poder [...] Los intereses individuales de ciertos actores internos de la red son también un gran obstáculo [...] La política es a veces el problema y también la solución [...]”

Nuestro informante clave 5 señala el obstáculo de la falta de incentivos:

“Un gran obstáculo para el funcionamiento de las redes es la falta o el debilitamiento de los incentivos de sus miembros [...] Hay dos tipos de incentivos: el simbólico, relacionado con un aspecto idealista de los miembros, y el incentivo material, relacionado con los recursos económicos mínimos [...] Si la red tiene un componente altruista, los incentivos materiales no son tan importantes [...] Por el contrario, si tiene una fuerte motivación económica, la respuesta es mucho más rápida [...]”

La cuestión de las identidades parece ser un tema importante en los obstáculos que deben enfrentar las redes. Según nuestro informante clave 5:

“Una red tiene que construir una identidad [...] Las identidades pueden mostrar cierta resistencia al cambio. Pero, las redes que no tienen una identidad clara terminan disolviéndose en el corto plazo [...] La construcción de la identidad es una tarea difícil tarea que está en manos tanto del coordinador como de los integrantes [...]”

El problema de la profesionalización o burocratización de las redes lo introduce nuestro informante clave 3:

“A medida que pasa el tiempo, nuestra red necesitaba un grupo interno más profesional, que tuviera un mejor manejo de la tecnología de las comunicaciones, que pudiera manejar mejor los problemas diarios de la red (comunicación, recursos financieros, una oficina central, etc.) .Poco a poco se fue consolidando una estructura administrativa [...] Nuestra red empezó a tener una pequeña burocracia [...]”

Según nuestro informante clave 1, el principal obstáculo de la red es precisamente seguir funcionando y en actividad:

“Las redes hay que mantenerlas en funcionamiento. Las primeras reuniones de las redes son muy productivas, pero luego van decayendo lentamente [...] Hay que buscar que los integrantes mantengan su compromiso con los objetivos centrales de la red [...] En nuestro caso, el compromiso individual se mantiene si los integrantes observan que la red ha obtenido algunos logros [...] No creo que una red pueda mantenerse activa si no puede mostrar algún efecto, aunque sea mínimo, sobre la problemas que trata de resolver [...]”

En relación al desvío de los objetivos de la red, nuestro informante clave 3 indica:

“Una red fracasa cuando se desvía de los objetivos centrales que tenía [...] o cuando cae en manos de líderes personalistas [...] Fracasa también cuando no logra organizar un determinado núcleo administrativo [...] La red que sigue siendo siempre voluntaria, se va desmoronando. Se requiere un mínimo de profesionalización”.

Según nuestro informante clave 4, el funcionamiento continuo mejora la eficiencia de una red:

“En nuestra red observamos que cuanto más nos movemos, mejor mejoramos nuestra capacidad como organización [...] La inmovilidad es un gran obstáculo para una red [...] Pero a veces, por un contexto político desfavorable o turbulento , las redes tienden a entrar en pausa [...] Ahí es necesario que el líder de la red genere alguna actividad inteligente para mantener la acción [...] Así como no se puede mantener una organización si no se muestran algunos logros, se no puede mantener la actividad de la red que no tiene ninguna utilidad concreta [...]”

Nuestros informante claves mencionaron diversos obstáculos y causas de fracaso, como la falta de profe-

sionalismo, la pérdida de motivación, la inmovilidad, la ausencia de logros, intereses individuales o de personalidad mezquinos, la escasez de recursos económicos y las dinámicas de poder, entre otros.

### 3.4. ¿Quiere decirnos algo más respecto del aprendizaje?

Como sugiere la experiencia en la tradición cualitativa, después de aplicar un cuestionario semiestructurado, el informante clave suele tener una comprensión más profunda del propósito de las preguntas del investigador. Por lo tanto, [Sandoval Casilimas \(2002\)](#) aconseja incluir una última pregunta que permita compartir alguna idea central adicional. En este contexto, hemos incorporado las percepciones de nuestro informante clave 5:

“En el aprendizaje siempre hay una actitud personal o de un grupo de la organización que lo favorece. No estamos siempre aprendiendo, hay momentos específicos en los cuales las redes colaborativas aprenden, y eso es lo que hay que buscar de sistematizar, de hacerlo constante. Las redes que más aprenden son las que son conscientes de buscar esta reflexión, de hacerla permanente [...]”

En cuanto al impacto de las tecnologías de la información en los procesos de aprendizaje, que incluyen plataformas como Facebook, Twitter, WhatsApp, Instagram, correos electrónicos, entre otros, nuestro informante clave 7 manifestó:

“Las redes sociales nos dieron más alcance en nuestras actividades y también en nuestros contactos. Hay más información disponible y uno puede acceder rápidamente a ella. El uso adecuado de la tecnología de redes es fundamental. Al tener más información, estamos obligados a seleccionar la relevante de la secundaria o falsa. Por ello, ante tanta información, la selección que uno hace de la misma es muy importante. Para aprender hay que hacerlo de la información disponible, sea buena o mala. Lo importante es la actitud que tengamos frente a esa información [...]”

Nuestro informante clave 1 nos proporcionó información acerca de los problemas complejos relacionados con el aprendizaje en las redes:

“Los problemas complejos requieren la participación de tantas redes como sea posible [...] Es la única forma de generar consensos que permitan alguna solución, aunque sea par-

cial. Pero tengo que reconocer que nosotros enfrentamos a los problemas complejos cortándolos en unidades más pequeñas, para así poder tratarlos mejor [...]”

#### 4. Conclusiones |

Según la evidencia empírica recopilada, las redes colaborativas en el ámbito de las políticas públicas seleccionan y abordan problemas a través de un diagnóstico previo efectuado por expertos. La forma de abordarlos varía en función de la diversidad de conocimientos y experiencias presentes en el equipo de trabajo de la red. Se promueven diálogos y discusiones internas para evaluar distintos enfoques y estrategias.

En ocasiones, se descompone el problema en unidades más simples con el propósito de mejorar la efectividad y reducir riesgos. El proceso de toma de decisiones engloba la recopilación de opiniones, la elaboración de borradores y ajustes necesarios. Los problemas complejos requieren la participación de múltiples redes y un período de maduración para generar consensos, garantizando así un enfoque adecuado y aceptado.

El aprendizaje en las redes colaborativas se desarrolla mediante la interacción con el contexto político, social y económico en el que operan. Cada desafío al que se enfrentan representa una oportunidad para aprender. La red fortalece su capacidad de aprendizaje a medida que afronta más situaciones y crisis, prestando una atención particular a la información técnica y generando su propio conocimiento. Se valora la capacidad interpretativa y se busca la reflexión tanto en los éxitos como en los fracasos.

En lo que respecta al proceso de aprendizaje y competencia entre redes, se observa que el intercambio de información es más fluido con redes afines, aunque también se adquiere aprendizaje a través de la competencia y las críticas de otros actores. Las redes mejoran su aprendizaje mediante la interacción, la compartición de conocimientos y experiencias, los debates y el análisis de casos fallidos. En este proceso, el papel del coordinador resulta crucial para fomentar un entorno propicio al aprendizaje.

El aprendizaje en las redes es un proceso constante y se desarrolla de manera colaborativa, centrandose su atención especialmente en los fracasos y desafíos. Los eventos significativos desempeñan un papel fundamental al actuar como puntos de inflexión que incitan a la reflexión y permiten la aplicación de ese conocimiento a los problemas futuros.

Las redes colaborativas en el ámbito de las políticas públicas adquieren conocimientos tanto de las experiencias exitosas como de las fallidas, con un énfasis en el aprendizaje a partir de los fracasos. El intercambio de información y la autorreflexión son elementos fundamentales en el proceso de aprendizaje de estas redes. El estudio de cómo estas coaliciones aprenden proporciona una comprensión de cómo se origina el cambio en las políticas públicas.

De acuerdo a los informantes clave, se identifican diversos obstáculos que las redes colaborativas deben afrontar. Entre estos desafíos se incluyen conflictos relacionados con el poder y los intereses individuales de los actores internos de la red. La falta de incentivos, tanto simbólicos como materiales, también puede obstaculizar el funcionamiento de la red. La construcción de una identidad clara se considera crucial para prevenir la disolución de la red a corto plazo.

Además, el proceso de profesionalización y burocratización puede plantear desafíos, al igual que mantener el compromiso de los miembros con los objetivos centrales de la red. La desviación de objetivos, la falta de logros tangibles y la inmovilidad también representan obstáculos significativos.

Es fundamental resaltar que el proceso de aprendizaje en las redes colaborativas se ve influenciado por actitudes individuales o grupales que promueven una reflexión continua. Aquellas redes que se esfuerzan por mantener esta reflexión constante tienden a aprender de manera más efectiva. El impacto de las tecnologías de la información, como las redes sociales, puede ampliar el alcance de las actividades de la red, pero también plantea el desafío de seleccionar la información relevante en medio de la sobrecarga de datos disponibles.

En relación a los problemas complejos, se reconoce que la participación de múltiples redes es necesaria para lograr consensos y abordar soluciones, incluso si estas soluciones son parciales. Algunas redes optan por descomponer los problemas complejos en unidades más pequeñas para facilitar su abordaje.

Los obstáculos que enfrenta una red colaborativa engloban conflictos de poder, intereses individuales, la carencia de incentivos, la falta de logros, la falta de una identidad clara, la profesionalización excesiva, el desvío de objetivos y la inmovilidad. No obstante, aquellas redes que se comprometen con la reflexión constante, utilizan apropiadamente las tecnologías de la información y abor-



dan problemas complejos de manera colaborativa tienen mayores posibilidades de superar estos obstáculos y lograr resultados significativos.

## Referencias |

- Agranoff, R. (2003).** *Leveraging Networks: A Guide for Public Managers Working across Organizations*. IBM Endowment for the Business of Government. <https://www.businessofgovernment.org/.../>
- Agranoff, R. (2015).** Bridging the Theoretical Gap and Uncovering the Missing Holes. En *Network Theory in the Public Sector*. Routledge.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2001).** Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295–326.
- Baumgartner, F., & Jones, B. D. (2009).** *Agendas and Instability in American Politics*. University of Chicago Press.
- Bulcourn, P., & Cardozo, N. (2008).** ¿Por qué comparar políticas públicas? *Revista Política Comparada.com.ar*, 3.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979).** Sociological Paradigms and Organizational Analysis. En E. Heineman & Londres (Eds.), *Elements of the sociology of corporate life*. Routledge.
- Christensen, T., Moran, M., Rein, M., & Goodin, R. E. (2008).** Smart Policy? En *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford University Press.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972).** A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative science quarterly*, 17(1), 1–25.
- Cresswell, J. (2009).** *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach*. Sage.
- Denhardt, R. B. (1993).** *The Pursuit of Significance: Strategies for Managerial Success in Public Organizations*. Waveland Press Inc.
- Denhardt, R. B. (2011).** *Theories of Public Organization* (6th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Denhardt, R. N. (1990).** Teoría de la Administración Pública: El Estado de la Disciplina. En *Administración Pública – El estado de la disciplina*. Chatham House Publishers.
- Dror, Y. (1968).** *Public Policymaking Reexamined*. Chandler Publishing Company.
- Dror, Y. (1971).** *Design for Policy Sciences*. Elsevier.
- Estévez, A. M. (2014a).** ¿Algunas Características Fundamentales de los Estudios en Políticas Públicas. *Cuadernos de Polipub.org*, 13. <http://panel.inkuba.com/.../>
- Estévez, A. M. (2014b).** De las Anarquías Organizacionales a las Agendas de Políticas Públicas. *Cuadernos de Polipub.org*, 15. <http://panel.inkuba.com/.../>
- Estevez, A. (2018).** *Un análisis sobre las teorías de políticas públicas (1950/2000)*. Seminario Reformas de Estado, Políticas Públicas y Corrupción.
- Gore, E., & Dunlap, D. (2004).** *Aprendizaje y Organización*. Granica.
- Heclo, H. (1977).** *A Government of Strangers: Executive Politics in Washington*. Brookings Institution.
- Heclo, H. (1978).** Issue Networks and the Executive Establishment. En *The New American Political System*. American Enterprise Institute.
- Kingdon, J. W. (1984).** *Agendas, Alternatives and Public Policy*. Harper Collins Editions.
- Kingdon, J. W. (1993).** How Does Issues Get on the Public Policy Agenda? En W. Julius (Ed.), *Sociology and the Public Agenda* (p. 391). American Sociological Association.
- Koppenjan, J., & Klijn, E.-H. (2015).** What Can Governance Network Theory Learn from Complexity Theory? Mirroring Two Perspectives of Complexity. En *Network Theory in the Public Sector*. Routledge.
- Mandell, M. (2015).** Understanding Theory. En *Network Theory in the Public Sector*. Routledge.
- McCool, D. (1995).** *Public Policy Theories, Models and Concepts*. Prentice Hall.
- McGuire, M., & Agranoff, R. (2015).** Network Management Behaviors: Closing the Theoretical Gap. En *Network Theory in the Public Sector*. Routledge.
- Morgan, G. (1997).** *Imágenes de Organización*. RA-MA Editorial.
- Picard, A. (2011).** ¿Cuáles son los enfoques que explican el juego de los actores en el proceso de las políticas públicas? En *Cuadernos de Polipub.org* (Vol. 6). <http://panel.inkuba.com/.../>
- Reynoso, C. (2011).** *Redes Sociales y Complejidad: Modelos Interdisciplinarios en la gestión sostenible de la sociedad y la cultura*. Editorial SB Colección Complejidad Humana.
- Rhodes, R. A. W., Moran, M., Rein, M., & Goodin, R. E. (2008).** Policy Network Analysis. En *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford University Press.
- Rice, D. (2015).** Governing Through Networks: A Systemic Approach. En R. Keast, M. Mandell, & R. Agranoff (Eds.), *Network Theory in the Public Sector*. Routledge.
- Sabatier, P. (1999).** *Theories of The Policy Process*. Westview Press.

- Sabatier, P. A., & Weible, C. M. (2005).** Comparing Policy Networks: Marine Protected Areas in California. *The Policy Studies Journal*, 33(2), 181–202.
- Sabatier, P., & Jenkins-Smith, H. (Eds.). (1993).** *Policy Change and Learning*. Westview Press.
- Sabatier, P., & Jenkins-Smith, H. (1999).** The Advocacy Coalition Framework: An Assessment. En P. Sabatier (Ed.), *Theories of The Policy Process*. Westview.
- Sabatier, P., & Schlager, E. (2000).** Les approches cognitives des politiques publiques: Perspectives américaines. *Revue Française de Science Politique*, 50(2), 209–234.
- Sandoval Casilimas, A. (2002).** La Investigación Cualitativa. Editorial del Instituto Colombiano de Fomento a la Educación Superior-ICFES. <https://issuu.com/.../>
- Schvarstein, L. (1998).** *Diseño de organizaciones*. Editorial Paidós.
- Schvarstein, L. (2010).** *La inteligencia social de las organizaciones*. Editorial Paidós.
- Stone, D. (1997).** *Policy Paradox: The Art of Political Decision Making*. W. W. Norton Company.
- Uwe, F. (2019).** *La gestión de la calidad en Investigación Cualitativa*. Editorial Morata.
- Voets, J., Keast, R., Mandell, M., & Agranoff, R. (2015).** *Developing Network Management Theory through Management Channels and Roles*. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Weick, K. E. (1976).** Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1–19.
- Yin, R. (1989).** *Case Study Research: Design and Methods*. Sage.