

# Las redes organizacionales como espacios de aprendizajes compartidos

**Carrizo, Nancy Alejandra**

[carrizon@frd.utn.edu.ar](mailto:carrizon@frd.utn.edu.ar)

**Carrillo, Carla Daniela**

[ccarrillo@frd.utn.edu.ar](mailto:ccarrillo@frd.utn.edu.ar)

**Castelló, Gonzalo Eduardo**

[gcastello@frd.utn.edu.ar](mailto:gcastello@frd.utn.edu.ar)

**Villalba, Karen Beatriz**

[kvillalba@frd.utn.edu.ar](mailto:kvillalba@frd.utn.edu.ar)

*Universidad Tecnológica Nacional- Facultad Regional Delta (Argentina)*

Fecha de recepción COINI 2022: 01/08/2022

Fecha de aprobación COINI 2022: 03/10/2022

Fecha de aprobación RIII: 18/01/2024

## RESUMEN

Las redes organizacionales constituyen un fenómeno original y a la vez prometedor en las sociedades actuales ya que representan nuevas maneras de intercambiar información, articular esfuerzos solidarios y facilitar procesos de aprendizaje entre diferentes organizaciones y actores sociales. Este trabajo aborda esta temática en el marco de una investigación que analiza el caso de la Red CARICET, “Comité Asesor de Representantes Interregionales de Certificación de Especialidades Técnicas” del Programa de certificación de especialidades técnicas u oficios de la Universidad Tecnológica Nacional en el período 2009-2019 dentro el sector industrial, en el marco de una articulación multisectorial. Para abordar el término red, es de particular interés la línea teórica de la sociedad red y el nuevo paradigma informacionalista como nueva forma de entender el funcionamiento de la sociedad basada en la globalización, suceso que se ha ido desarrollando gracias a Internet. Se plantea determinar, en ese sentido, la forma en que el diálogo social de actores multisectoriales logra articular y poner en marcha un sistema de certificación de especialidades técnicas, donde cada nodo (Facultad Regional) de la Red se encuentre, satisfice las necesidades territoriales e individuales de los diferentes actores destacando a los trabajadores y sus saberes productivos sin los cuales no tendría existencia dicho dispositivo. La configuración del entramado institucional de construcción de dicha Red CARICET como zona de innovación y aprendizajes compartidos es un capital muy enriquecedor para la Universidad Tecnológica Nacional, que se puede trasladar a otras iniciativas.

**Palabras Claves:** redes organizacionales; CARICET; certificación de oficios UTN; sociedad red.

## Organizational Networks as Spaces for Shared Learning

### ABSTRACT

Organizational networks constitute an original and promising phenomenon in today's societies since they represent new ways of exchanging information, articulating solidarity efforts and facilitating learning processes between different organizations and social actors. This paper addresses this issue within the framework of an investigation that analyzes the case of the CARICET Network, "Advisory Committee of Interregional Representatives of Certification of Technical Specialties" of the Certification Program of technical specialties or trades of the National Technological University in the period 2009 -2019 within the industrial sector, within the framework of a multisectoral articulation. To approach the term network, the theoretical line of the network society and the new informational paradigm as a new way of understanding the functioning of society based on globalization, an event that has been developing thanks to the Internet, is of particular interest. In this sense, it is proposed to determine the way in which the social dialogue of multisectoral actors manages to articulate and implement a certification system for technical specialties, where each node (Regional College) of the network meets, satisfies the territorial needs and of the different actors highlighting the workers and their productive knowledge without which said device would not exist. The configuration of the institutional framework for the construction of said CARICET Network as a zone of innovation and shared learning is a very enriching capital for the National Technological University, which can be transferred to other initiatives.

**Keywords:** organizational networks; CARICET; certification of trades UTN; network society.

## Redes Organizacionais como Espaços de Aprendizagem Compartilhada

### RESUMO

As redes organizacionais constituem um fenômeno original e ao mesmo tempo promissor nas sociedades atuais, pois representam novas formas de trocar informações, articular esforços de solidariedade e facilitar processos de aprendizagem entre diferentes organizações e atores sociais. Este trabalho aborda este tema no âmbito de uma pesquisa que analisa o caso da Rede CARICET, "Comitê Consultivo de Representantes Inter-regionais de Certificação de Certificação de Conhecimentos Técnicos" do Programa de Certificação de Conhecimentos Técnicos ou ofícios da Universidade Tecnológica Nacional no período 2009 -2019 no sector industrial, no quadro de uma articulação multissetorial. Para abordar o termo rede, interessa particularmente a linha teórica da sociedade em rede e o novo paradigma informacional como uma nova forma de compreender o funcionamento da sociedade baseada na globalização, evento que vem se desenvolvendo graças à Internet. Neste sentido, propõe-se determinar a forma como o diálogo social dos actores multissetoriais consegue articular e implementar um sistema de certificação de especialidades técnicas, onde se localiza cada nó (Colégio Regional) da Rede, satisfaça as necessidades territoriais e individuais, contribuições dos diferentes atores, destacando os trabalhadores e seus conhecimentos produtivos, sem os quais o referido dispositivo não existiria. A configuração do quadro institucional para a construção da referida Rede CARICET como espaço de inovação e aprendizagem partilhada é um capital muito enriquecedor para a Universidade Tecnológica Nacional, que pode ser transferido para outras iniciativas.

**Palavras chave:** redes organizacionais; CARICET; certificação de ofícios UTN; sociedade em rede.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las redes de organizaciones constituyen un fenómeno original y a la vez prometedor de los últimos años en nuestro país, así como en otras sociedades ya que representan nuevas maneras de intercambiar información, articular esfuerzos solidarios y facilitar procesos de aprendizaje entre diferentes organizaciones y actores sociales (Forni et al., 2012). En términos generales, una organización red es aquella en la que un número de sujetos mantiene relaciones de intercambio entre sí en forma reiterada y duradera -a diferencia del mercado- y, simultáneamente, carece de una autoridad legítima -a diferencia de una burocracia- encargada de mediar y resolver los conflictos que puedan surgir durante el intercambio (Podolny y Page, 1998). Es característica de esta forma organizacional la presencia de una orientación valorativa entre las partes (“buena voluntad”), diferente del auto-interés propio del mercado y de la disciplina burocrática.

El hombre siempre se ha organizado en redes para su supervivencia. El trabajo colaborativo, la reciprocidad, los intereses particulares y colectivos, la solidaridad y los conflictos forman parte de la vida en sociedad. La red social es la forma en que se expresa la vida social (Speck, 1977), por lo tanto, los lazos o vínculos entre las personas y/u organizaciones son preexistentes a este análisis sobre redes. La red social es dinámica, con capacidad de expansión y puede cambiar su configuración, lo que da lugar a distintos modos de abordaje. Se amplía entonces la definición de red, para incluir a distintos actores sociales: “... una serie de nodos (personas, organizaciones) conectados por un conjunto de relaciones sociales (amistad, transferencia de fondos) de un tipo específico” (Mulford, 1984:136). Si hay acuerdo de que toda interrelación dotada de cierta estabilidad o regularidad toma carácter organizacional (Dabas y Nuñez, 2006), puede derivarse de ello que las organizaciones generalmente crean una estructura para facilitar la coordinación de actividades.

Para abordar el término red, es de particular interés en este trabajo el marco conceptual que además adiciona el de la sociedad red y el nuevo paradigma comunicacional que es el informacionalismo. En la sociedad red la realidad está construida por redes de información que procesan, almacenan y transmiten información sin restricciones de distancia, tiempo ni volumen (Castells, 2013). Esta nueva forma de entender el funcionamiento de la sociedad se basa en el fenómeno de la globalización, el cual se ha ido desarrollando gracias a internet.

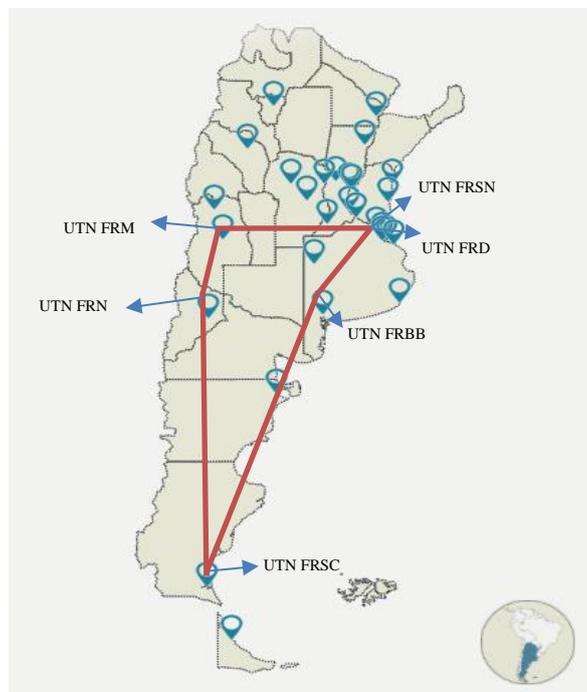
Este trabajo de investigación surge como una inquietud de ampliar el conocimiento sobre una red llamada CARICET, cuyas siglas significan “Comité Asesor de Representantes Interregionales de Certificación de Especialidades Técnicas” del Programa de certificación de especialidades técnicas (oficios) de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) del que participan varias Facultades Regionales de la misma. En el marco del COINI 2021 se presentó un trabajo con avances generales de la investigación y este año presentaremos un apartado que aborda el funcionamiento de las redes organizacionales como espacios de aprendizaje compartidos, de innovación y construcción colectiva de saberes productivos. La investigación es más amplia y a continuación, en esta introducción se comentarán los objetivos, metodología empleada, relevancia y justificación.

El Programa de Certificación de Oficios que comenzó en la Facultad Regional Delta, se replicó en otras Facultades Regionales de la UTN con características industriales parecidas, pero con improntas territoriales diferentes en algunos casos. La Red CARICET se creó en el año 2009 a partir de la firma de un convenio entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) y la Universidad Tecnológica Nacional, en el marco del Plan Integral para la Promoción del Empleo.

El propósito de la investigación es analizar el funcionamiento de la Red CARICET en el período 2009-2019 dentro del sector industrial, en el marco de una articulación multisectorial, ya que en cada región se conforma una red de organizaciones llamada CARI (Comité Asesor Regional Interregional). El estudio

se centra en el campo de las redes institucionales conformadas a partir de este programa en la red mencionada y los diferentes actores sociales que conforman la misma y la incidencia de su participación. El objetivo es satisfacer los requerimientos y exigencias modernas de logro exitoso, tanto para la organización e institución como para sus integrantes y los trabajadores en la certificación de sus competencias. El marco de análisis de la articulación organizacional de las esferas pública y privada, en este caso universidad- empresas- Estado, será muy enriquecedor desde varias perspectivas.

Esta red plantea la certificación de competencias de los trabajadores del sector industrial en varias Facultades Regionales de la UTN que participan de la misma y que tienen características particulares. Entre ellas se puede adelantar que estas facultades están emplazadas en zonas industriales cuentan con parques industriales que demandan mano de obra calificada y la solución tecnológica encontrada desde la UTN, como una institución objetiva y neutral, fue el modelo de certificación de especialidades técnicas de tercera parte. Hoy los responsables del Sistema de certificación de oficios en cada regional (nodo de la Red) se plantean si frente a un escenario de cambios tecnológicos este esquema debe ser revisado, actualizado o tomar más funciones. En la Figura 1 se puede observar las Facultades Regionales que en la actualidad conforman la Red CARICET.



*Figura 1: Distribución geográfica de las Facultades Regionales de la UTN en todo el país. Nota: El trazado en rojo corresponde a las Facultades Regionales que participan de la Red CARICET*

Uno de los temas importantes en la actualidad respecto al trabajo, aparte de la preocupación que existe sobre cómo adquiere el trabajador las competencias necesarias para hacer frente a las transformaciones del mundo del trabajo, es la certificación de estas. Son varias las aristas que justifican la certificación de dichas competencias y está convirtiéndose en uno de los temas centrales del debate en el ámbito de la formación y el trabajo a nivel mundial. Desde los años 80 en la región se sentían las demandas para establecer procesos que permitieran evaluar y reconocer las competencias, adquiridas durante la vida laboral o por su propia cuenta y no en un ambiente educativo o formativo. Como señala Bertrand (2000), “todos los países comparten la preocupación por la calidad y la eficacia de la formación, por su

transparencia y adaptación a las nuevas exigencias de las economías y necesidades de los adultos en un mundo en constante evolución” (2000:116).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha impulsado desde siempre, no sólo la formación y el desarrollo de competencias, sino también los procesos de reconocimiento de aprendizajes previos. La definición adoptada por OIT/Cinterfor en un proyecto desarrollado en ese entonces, entendía la certificación como el “reconocimiento formal de las calificaciones ocupacionales de los trabajadores independientemente de la forma como hayan sido adquiridas”. La Recomendación 195 (2004) exhortó a “adoptar medidas, en consulta con los interlocutores sociales y basándose en un marco nacional de cualificaciones, para promover el desarrollo, la aplicación y el financiamiento de un mecanismo transparente de evaluación, certificación y reconocimiento de las aptitudes profesionales, incluidos el aprendizaje y la experiencia previos, cualquiera que sea el país en el que se obtuvieren e independientemente de que se hubiesen adquirido de manera formal o no formal”.

Irigoin y Vargas (2002) definen la certificación de competencias “como el reconocimiento público, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con la norma y sin estar sujeto a la culminación de un proceso educativo” (2002:75). Mediante este Programa de Certificación de especialidades técnicas, un organismo de tercera parte (en este caso UTN) reconoce y testifica que una persona es competente para desempeñar una función determinada, en conformidad a un diseño curricular del oficio definido entre las partes interesadas (organizaciones capacitadoras, empresas, comunidad, sindicatos, cámaras, etc.), lográndose de este modo un estándar de calidad. Por cada ocupación, se elabora un diseño curricular que establece cuáles son las competencias que un trabajador debe poseer para certificar su trabajo, de acuerdo a la “Norma ISO 17024 Evaluación de la conformidad - Requisitos generales para los organismos de certificación de personas”.

Los diseños curriculares se determinan para cada especialidad técnica y son adoptados por las Facultades Regionales de la UTN que se adhieren a la Red CARICET, es decir, que ningún diseño puede modificarse sin el consentimiento de esta. Los temas son tratados en las reuniones, lo mismo si hay que dar de alta algún módulo nuevo de una especialidad porque así lo requiere el territorio o una nueva especialidad ya que se debe modificar el banco de preguntas. Desde el año 2011 todas las bases de datos de personas certificadas y las preguntas que forman parte del banco de preguntas de las especialidades que se certifican, están bajo un sistema online administrado por la Facultad Regional Bahía Blanca. De esta manera, un trabajador que certificó en una Facultad Regional puede ir a la zona de otra Regional de la UTN que participa de la Red y si tiene el carnet vigente no debe volver a pasar por el proceso de certificación.

En este sentido, se pretende determinar, la forma en que el diálogo social de los actores organizacionales de múltiples sectores logra articular y poner en marcha un sistema de certificación de especialidades técnicas, donde cada nodo (Facultad Regional) de la Red se encuentre. Conocer si existen limitaciones para que cada nodo logre satisfacer las necesidades territoriales e individuales de los diferentes actores destacando a los trabajadores y sus saberes productivos sin los cuales no tendría existencia dicho dispositivo. Además, se indagará cómo los términos sociabilidad o transferencia, devienen en fundamentales para problematizar los usos de sentido común de la palabra red social que se pretendió formar a partir de un caso de éxito como fue el de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Delta y la incorporación paulatina de las demás Regionales hasta la conformación del CARICET.

Esta investigación se ha constituido bajo un paradigma constructivista e interpretativista que asume la existencia de realidades múltiples y busca comprender dichas estructuras de significado desde la propia perspectiva de los participantes y organizaciones, es decir, proveer explicaciones de razones o motivaciones de acción (Klimovsky e Hidalgo, 2012:21). Se utilizará el estudio de casos múltiples,

diseños que permiten a partir de diferentes instancias de comparación extender los resultados empíricos hacia fenómenos de similares, condiciones y niveles más generales de teoría, así como elaborar explicaciones causales “locales” referidas a la comprensión de procesos específicos y en contextos definidos (Miles y Huberman, 1991). Esto es la UTN respecto a los procesos de certificación en cada una de las Facultades Regionales. A la vez se construyen categorías conceptuales, teorías a partir del trabajo empírico que permita plantear la Red como estudio de casos múltiples con un diseño mixto cuanti-cualitativo, con preponderancia del enfoque cualitativo. Este diseño mixto nos permitió alcanzar diferentes objetivos cognitivos, así como articular estrategias metodológicas que puedan dar cuenta de la conexión entre contextos, por un lado, es decir, de las certificaciones de las Regionales, y mecanismos de agentes involucrados en este estudio por el otro, es decir, características o atributos generales de las diferentes realidades territoriales de las Facultades Regionales de la UTN que forman parte de la Red.

Con el objetivo de contextualizar el estudio de investigación en el período explicitado, se elaboró información cuantitativa a partir de los datos proporcionados por los administradores del Sistema Integral de Gestión online que recibe los resultados de las certificaciones de todas las Regionales (nodos de la Red). Se contó con informes documentales elaborados por las propias Regionales que llevaban sus indicadores y estadísticas y además se realizaron encuestas a empresarios pymes (empresas contratistas) y empresas grandes (empresas comitentes) para evaluar el impacto de la certificación con indicadores. Como técnica de producción de datos primarios cualitativos se llevaron a cabo entrevistas guiadas por pautas focalizadas a tres niveles en cada Regional, responsables del Programa de certificación de oficios (nivel estratégico), administradores y coordinadores (nivel ejecutivo) e instructores/evaluadores (nivel operativo). El orden hace referencia a poder contar con los relatos y vivencias de todos los actores sectoriales que integran la Red que participan de este proceso desde su óptica y el marco que potenció esta decisión de participar en la misma.

Este trabajo de campo se desarrolló desde fines del año 2019 hasta principios de 2021, con entrevistas en profundidad a informantes claves del Programa de certificación de oficios de las diferentes Facultades Regionales que participan en la Red. Además, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas tanto a referentes administrativos, coordinadores, técnicos e instructores/evaluadores de dichas instituciones, incluyendo análisis de documentación y normativa legal, metodológica, procedimental y técnica sobre la temática y el manejo del sistema con su impronta territorial. En términos analíticos, en el trabajo de investigación, se avanzó en la reconstrucción de la perspectiva de los actores de la certificación de competencias y su relación con el concepto de capacidad de trabajo en red, cultura tecnológica, competencias laborales, demandas productivas y competencias del trabajo del futuro.

Respecto a la factibilidad de llevar a cabo el estudio de investigación sobre el tema presentado, se planteó como un aporte el hecho de contar con una mirada holística acerca del Programa Certificaciones de Especialidades Técnicas extendida a la Red CARICET de la cual forma parte la UTN Facultad Regional Delta. Se logró contar con el aval de la Facultad Regional Delta y el resto de las Regionales que forman parte de la Red que participaron muy interesadas de la investigación.

### **Objetivo general**

Analizar y describir el funcionamiento de la Red CARICET del Programa de Certificaciones de especialidades técnicas de la Universidad Tecnológica Nacional en el período 2009-2019, en el marco de una articulación multisectorial dentro del sector industrial.

### **Relevancia y Justificación**

Desde el año 2009 un conjunto de Facultades Regionales de la UTN se reúne para conformar una red que denominaron CARICET, con el objetivo de trabajar juntas para dar impulso a una Red de certificación de

especialidades técnicas. En aquel momento fuertemente apoyado el Programa de certificación por el Rectorado de la UTN y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social que firman un convenio en el marco de la promoción de más y mejor empleo, se impulsa todo el escenario para una plataforma de despegue ideal de la Red. Las características que se suman a este propicio contexto y que son propias de la UTN son: su nacimiento como una Universidad Obrera con una fuerte cultura tecnológica, el acceso público y gratuito a carreras de ingenierías como base principal de su oferta académica y una fuerte presencia federal, ya que se encuentra en la mayoría de las provincias del país.

La certificación de oficios abre a las Facultades Regionales una puerta a la industria y replica el modelo con las improntas territoriales cuando la articulación de los actores sociales se realiza comprometidamente. Desde 2011 todas las personas que se certifican están bajo un sistema online administrado por una de las regionales, así un trabajador que certificó en una Facultad Regional puede ir a la zona de otra Regional y si el carnet está vigente no debe volver a rendir. Aquí podemos comenzar a ver el concepto de sociedad red y el nuevo paradigma informacional. El informacionalismo proporciona la base para un determinado tipo de estructura social denominado "sociedad red". Sin el informacionalismo, la sociedad red no podría existir, pero esta nueva estructura social no es producto del informacionalismo, sino de un patrón más amplio de evolución social.

Se ha abordado desde la bibliografía la incidencia social y económica de la construcción de redes sociales de trabajo, y la importancia del capital social y cultural que se genera en las sociedades en las que desarrollan sus actividades los trabajadores. La contribución esperada es demostrar que la conformación de la Red CARICET aprovecha la distribución estratégica de las Facultades Regionales de la UTN (nodos de la red) realizando un trabajo mancomunado que excede los intereses particulares de las regionales. Además, abre un camino para utilizar las sinergias en pos de realizar un trabajo conjunto y de cooperación para fortalecer los nexos de los nodos de la red (CARICET) y que esto es fundamental para lograr avances significativos que individualmente serían más dificultosos. Se espera que la Red se fortalezca mediante un sistema de certificación de especialidades técnicas homologado externamente a la UTN e incorpore nuevas facultades regionales siempre y cuando éstas respondan a una demanda territorial insatisfecha.

## **2. DESARROLLO**

### **Las redes organizacionales como espacios de aprendizajes compartidos**

Las redes organizacionales difieren en su composición, duración en el tiempo, contenido de sus intercambios y nivel de formalización. En términos ideales, en una red se dan relaciones de reciprocidad, estando conformada la red por un sistema de relaciones donde se da una cooperación mutua y constante (Forni, et al., 2012). En la Sociedad Red, la realidad está construida por redes de información que procesan, almacenan y transmiten información sin restricciones de distancia, tiempo ni volumen (Castells, 2019). Esta nueva forma de entender el funcionamiento de la sociedad se basa en el fenómeno de la globalización, el cual se ha ido desarrollando gracias a Internet. La sociedad red está conformada por una estructura social producto del acuerdo organizativo del humano en la relación con la producción, el consumo, la reproducción, la experiencia y al poder expresados mediante la comunicación significativa codificada por la cultura.

Con su Teoría de Actor Red, Latour (1995) define a una red como un conjunto de posiciones en las cuales un hecho tiene significado (1995:122). Esta concepción fue introducida antes de que la red fuera un concepto asociado a la tecnología, a las redes comunicacionales y digitales. Y de esta manera el autor denomina red a la forma en la que se producen los hechos, en un laboratorio, y en una comunidad científica: a través de discusiones, intercambios, publicaciones entre investigadores. También aquí,

introduce su concepción sobre una simetría de la acción de humanos, tecnologías, artefactos, objetos; lo que permite hablar de una red como acción redistribuida (Latour, 2011: 2).

La diferencia acerca de las redes de Castells con las de Latour, es que en el primero están facilitadas, por las tecnologías que el paradigma de la Tecnología de la Información ofrece, pero la lógica de interconexión y la búsqueda de autonomía utilizando las redes son características propias de los actores. Castells (2005) sostiene que la revolución de las nuevas tecnologías ha generado una discontinuidad en la base material de la economía, la sociedad y la cultura, penetrando en todos los dominios de la actividad humana no como una fuente exógena de impacto, sino como el paño con el que está tejida esta actividad (Castells, 2005: 61). La sociedad red es la estructura resultante de procesos de transformación en dicha base.

Si bien ambos autores proveen un marco para analizar las interacciones sociales en red, sus desarrollos difieren. La construcción de teoría en Castells es en sí misma una operación flexible, abierta y reconfigurable (Stalder, 2006:201). Castells lo deja claro cuando habla de teoría a disposición/descartable (Castells, 2000<sup>a</sup>: 6). En Latour, la teoría se construye siguiendo a los actores, a partir de la trazabilidad de sus asociaciones.

Volviendo a Castells la sociedad red es una estructura social propia de este momento histórico, es el resultado de la interacción entre el paradigma tecnológico basado en la revolución digital y determinados cambios socioculturales. Una red es un conjunto de nodos interconectados (...) la importancia relativa de un nodo no proviene de sus características especiales sino de su capacidad de contribuir a los objetivos de la red (Castells, 2019:27). Esta es la relación que por analogía se utilizará en este trabajo para nombrar a las Facultades Regionales como nodos que interconectados forman la Red.

El informacionalismo es un paradigma tecnológico, concierne a la tecnología, no a la organización social ni a las instituciones. El informacionalismo proporciona la base para un determinado tipo de estructura social denominado "sociedad red". Sin el informacionalismo, la sociedad red no podría existir, pero esta nueva estructura social no es producto del informacionalismo, sino de un patrón más amplio de evolución social. Se han abordado desde la bibliografía la incidencia social y económica de la construcción de redes sociales de trabajo, y la importancia del capital social y cultural que se genera en las sociedades en las que desarrollan sus actividades los trabajadores.

Por esta razón la selección de estos conceptos de Castells resultan de utilidad para analizar el funcionamiento de la Red CARICET donde cada Regional es un nodo de esta red. En la era informacional, Internet es el fundamento principal de este nuevo modo de organización social en esferas tan dispares como las relaciones interpersonales, las formas laborales o los modos de construir la identidad propia. Esto se vio en los cambios que se suscitaron en la Red a partir de la introducción del "sistema integrado de gestión de la información online" donde se sistematiza toda la información de las Regionales que componen la Red.

Las entrevistas para este apartado fueron realizadas a los integrantes de la Red CARICET, responsables del Programa de certificación de especialidades técnicas de cada una de las regionales activas de la misma.

### **La construcción de la Red CARICET: el proceso de transferencia e implementación del sistema de certificación de oficios en las Facultades Regionales**

El entramado institucional del proceso de construcción de la Red CARICET como zona de innovación -en perspectiva-, es un caso muy interesante de análisis ya que surge a partir de un sistema de certificación

de oficios exitoso en la UTN FRD que se implementó en otras regiones del país. En palabras de uno de los informantes: "primero hay que decir que el sistema tuvo éxito en cuanto se trasladó". En referencia quizás a un propósito un poco más ambicioso, llegar a las Facultades Regionales de la UTN y otras regiones del país que lo requiriese, y socializar así la trayectoria del dispositivo como un espacio de generación de saberes tecnológicos y colectivos, aprendizajes compartidos.

De esta manera se comenzó a replicar el sistema de certificación en cada lugar con sus particularidades territoriales. Un entrevistado manifestó con "marca UTN", y que para ello un día las universidades autoconvocadas acordaron "hacer la red". Esto fue el inicio de la construcción del dispositivo en cada Regional formando en primera instancia el CARI, Comité Asesor Regional Interempresario, para hacer partícipes del proceso de certificación a todos los actores sociales y organizacionales de la región. De esta manera comunicarles, así como a las Facultades y a todos los que formasen parte, los conocimientos y requisitos del mismo y la generación de convenios que avalarían dichas acciones en el marco de este CARI para darle transparencia a todo el sistema. El objetivo final era tener una certificación única a nivel país, es decir si un trabajador certificado en una Regional de la Red iba a trabajar a otra región donde hubiera otra Regional que tuviera el mismo oficio y que perteneciera a la Red, no tendría que volver a certificar para ingresar a una obra o parada de planta.

Esto se lograría mediante el diseño y adaptación de los oficios en forma conjunta entre las Regionales en el CARICET con la formación de un organismo UTN con un mismo sistema, con la premisa mismo oficio, mismo sistema de evaluación que fue y sigue siendo un proceso muy complejo, pero que fue vivido intensamente por los directivos que se comprometieron. Castells (2019:27) aduce "entiendo por estructura social aquellos acuerdos organizativos humanos en relación con la producción, el consumo, la reproducción, la experiencia y el poder, expresados mediante una comunicación significativa codificada por la cultura" y en los relatos compartidos por los responsables del Sistema de certificación en las regionales se pudo vislumbrar esos acuerdos organizativos.

Un sistema de certificación de oficios que surgió en la UTN Facultad Regional Delta y se implementó en otras regiones del país era un hecho, además de la Facultad Regional San Nicolás (quienes tenían un sistema similar al de Delta), la próxima Regional en sumarse fue Bahía Blanca, que estaba capacitando en oficios técnicos y en seguridad e higiene desde hacía un tiempo. El desafío era replicar el modelo de certificación en otras Facultades Regionales con características similares a la de Delta -por ejemplo, un parque industrial importante- y lograr una certificación única a nivel país. Para lograr esto se debía llegar a consensos tales como mismo oficio, mismo procedimiento de evaluación. En el caso de Bahía Blanca, ellos tenían muy desarrollados los cursos de seguridad e higiene que no es una certificación. Se establecieron relaciones de manera de compartir información en áreas en las que ambas Regionales eran fuertes, así se comenzó con el diseño de oficios en forma conjunta entre Facultades.

Las tres Facultades presentaron en conjunto una propuesta a la Secretaría de Proyectos Especiales de Rectorado para desarrollar un sistema en común, basado en el que utilizaba Delta, que había llevado adelante el sistema por cinco años, desde el año 2003, con el pleno apoyo de las empresas de la región y con buenos resultados comprobables. Se decidió formar un organismo certificador de especialidades técnicas, con oficinas regionales en distintas Facultades de UTN que puedan replicar el modelo existente, teniendo en cuenta las necesidades de las empresas locales, la compatibilidad del sistema entre regiones y el compromiso de mejorar las competencias del mercado laboral en cada región, mediante la implementación de criterios y sistemas de certificación homologados.

Mientras esto se gestaba, surgió allí la necesidad en el Polo Petrolero de Neuquén de implementar el sistema de certificación, la misma fue presentada a través de una demanda del IAPG (Instituto Argentino del Petróleo y del Gas). Para dar respuesta a esta necesidad, se decidió potenciar a la Unidad Académica Confluencia (hoy Facultad Regional del Neuquén) para llevar adelante este proyecto, con el aporte de

especialistas de Bahía Blanca y Delta. En la actualidad certifican varios oficios que desarrollaron a demanda del IAPG y la misma experiencia UTN – IAPG fue replicada en la Facultad Regional Mendoza.

Una referente del sistema de certificación de oficios en Delta sintetiza lo que el trabajo llevado a cabo por su secretario antecesor significó; describiéndolo como un predicador de la certificación. Sostiene que dicho secretario tuvo la habilidad de dar respuesta a las inquietudes que se planteaban desde otras Regionales y que, convencido de los beneficios del programa para los trabajadores y el medio productivo, comenzó a visitar otras facultades y socializar experiencias. Así inició el entramado institucional del proceso de construcción de la Red CARICET como zona de innovación y aprendizajes compartidos. La conceptualización del aprendizaje organizacional como un proceso de adaptación, un conjunto de significados compartidos, la relación entre procesos y resultados y el resultado de la experiencia institucional, finalmente, se visibiliza (Shrivastava, 1983).

Del análisis de la forma de replicar el sistema de certificación en cada lugar con sus particularidades regionales, surge la idea de conformar un Organismo UTN con un mismo sistema, de manera que las credenciales emitidas en una regional para un oficio tengan validez en otra, es decir, hacerlo en forma conjunta en vez de separada. La informante menciona que si las empresas no hubiesen planteado esta necesidad nada de esto hubiese sucedido ya que “no era lo que estaba en nuestra mira”.

La Facultad Regional Bahía Blanca trabaja de forma muy comprometida con el medio en el que está inserta, muy emprendedora, en un polo industrial muy importante del sur de la provincia de Buenos Aires. Tiene “aliados o socios estratégicos”, como ellos los llaman, que lograron conformar una red productiva donde nadie quedó afuera: gobierno, empresas y universidad. Etzkowitz y Leydesdorff (2000) introducen el concepto de “Triple Hélice” para reformular la articulación entre universidad, industria y agencias gubernamentales. La propuesta del modelo de Triple Hélice modifica sustancialmente el papel tradicional de la universidad ya que se la concibe como una universidad emprendedora otorgándole un rol central en la innovación, que se podrán apreciar en todos los proyectos que llevan adelante. Antes de ingresar a la Red CARICET, la UTN FRBB desarrollaba capacitación en oficios en un centro denominado C4P, “Centro de Capacitación y Certificación de Competencias Profesionales” en el Parque Industrial Bahía Blanca. Allí comenzaron con el oficio de soldadura y este espacio con aulas y talleres fue provisto por el consorcio de empresas del Parque industrial, es el que en la actualidad utilizan para la certificación de oficios.

La tercera función de la universidad cobra cada vez más importancia, transferir conocimientos, atender demandas de la sociedad en la que está inserta; por eso la necesidad de que ésta asuma nuevos compromisos en un mundo cambiante deponiendo tradicionalismos y corporativismos que han conducido en ocasiones a “un conocimiento restringido a grupos de saberes específicos o al enclaustramiento de ideas” (De Melo, 2009). La certificación de oficios se realiza en el marco del programa “Supérate”, donde se certifican los oficios de mecánico de mantenimiento, montador mecánico, electricista de mantenimiento, montador eléctrico, cañista, montador cañista, instrumentista especialista en válvulas de control e instrumentista general.

El informante de la UTN Facultad Regional Bahía Blanca comenta que en los inicios de la certificación encontró un programa ordenado. Estaba al tanto del funcionamiento del mismo, los beneficios para los trabajadores y las empresas y las interacciones mantenidas con el secretario de Delta de aquel entonces. Las estrechas relaciones mantenidas entre la FRBB y el sector industrial, le permitió ver rápidamente que la certificación era una oportunidad para complementar todos los esfuerzos que se venían haciendo en materia de elevar la calidad de empleo de la región y comenzó a mantener reuniones con empresas del polo petroquímico.

Por su parte, la persona entrevistada en la Facultad Regional San Nicolás, al referirse a la Red CARICET, comentó el trabajo que venían realizando las universidades autoconvocadas con el tema de certificaciones y capacitaciones en oficios en forma regional. Entonces en conversaciones surgió la posibilidad de "hacer la red". La Red se presentaba como una posibilidad, según él, de homogeneizar la "marca UTN". Este objetivo se llevaría a cabo con una certificación única, con un mismo patrón de examen teórico y práctico y que sea igual de atractiva y resolutive para las empresas de cada área donde hubiera una Regional de la Red. La UTN Facultad Regional San Nicolás es la más próxima a la Facultad Regional Delta y con la que comparte un cordón industrial similar de empresas de rubros afines, conocimiento de las mismas, trabajadores con calificaciones necesarias similares, mismas problemáticas, pero también la confiabilidad de las empresas para apostar a la certificación.

En el caso de la Facultad Regional del Neuquén la necesidad de implementar el sistema de certificación de oficios surgió en el Polo Petrolero de Neuquén, a demanda del IAPG Seccional Comahue, que vincula a Neuquén, Río Negro y La Pampa. Allí surgió el interés por el modelo desarrollado en la UTN FRD y propone llevarlo a Neuquén para responder a esta necesidad. Se contactaron con Delta para ponerse al tanto de los conocimientos y requisitos del proceso de certificación de oficios que debían cumplir en Neuquén como oficina regional. El informante comenta que les enseñaron el proceso, abrieron las puertas y fueron a formarse y a capacitarse. De esta manera se decidió potenciar a la Unidad Académica Confluencia (hoy UTN FRN) para llevar adelante este proyecto, con el aporte de especialistas de Bahía Blanca y Delta. Estas dos instituciones colaboraron en el diseño y adaptación de algunos de los oficios a las necesidades de la región: el escenario petrolero era diferente, uno de los oficios prioritarios fue el de electricistas para la industria del petróleo, ellos contaban con avezados ingenieros y docentes, pero no del área electricista, por lo tanto, en esto colaboró especialmente la Facultad Regional Bahía Blanca.

Posteriormente se armaron comisiones con el IAPG para la generación de convenios con la finalidad de la formación del CARI local de la mano del IAPG Seccional Comahue en el año 2008, acompañados por Delta y Bahía Blanca. El primer oficio que se elaboró localmente fue el de electricista para la industria del petróleo y gas. La industria ya tenía una matriz de riesgo e impacto formulada y querían abordar ese oficio por cuestiones de seguridad, sobre todo incidentes y accidentes y también temas de calidad. Se comenzó con el primer oficio y en seis meses pudieron lograr tener un programa validado por el CARICET, además la etapa del armado de un espacio físico para las prácticas y comenzar con el armado de los talleres.

Como resultado de los fuertes lazos con la industria se lograron donaciones de equipamiento para llevar adelante las prácticas y la primera certificación. Así como algunas universidades o facultades pueden tomar diferentes posturas frente a los desafíos que se le presentan frente al hecho de vincularse con el medio externo hay otras que no temen a los desafíos. La universidad urbana comprometida emerge entonces como alternativa con una agenda que conjuga responsabilidad e involucramiento social desde la perspectiva de considerar a la universidad como un bien nacional público, social y colectivo (Jaramillo, 2002).

La Facultad Regional Mendoza se incorporó a la Red CARICET en el año 2011, también a demanda del IAPG. Años más tarde lo hace la Regional Santa Cruz, última Facultad Regional que se incorpora en el período que abarca este trabajo de investigación. El Centro de Certificación de Oficios en la Facultad Regional Santa Cruz surge desde una iniciativa conjunta entre la Facultad Regional y el IAPG (Instituto Argentino del Petróleo y del Gas) Seccional Río Gallegos, y sus empresas asociadas. El 29 de junio de 2017 se llevó a cabo la firma del Acta Constitutiva con el objeto de formar un Comité Asesor Regional Interinstitucional (CARI) para la Certificación de Especialidades Técnicas en la región. En primera instancia la especialidad que se certificó fue la de electricista industrial, hoy por cambios en la gestión no está participando activamente.

Mientras se realizaban las entrevistas de esta investigación, se incorporó una nueva Regional a la Red, la UTN Facultad Regional Córdoba, una facultad muy importante y en una zona industrial extensa. El primer compromiso asumido fue la actualización del sistema integrado de gestión del CARICET, con el objetivo de mejorar los métodos de búsqueda, agilizar la información solicitada por las diferentes Regionales que forman parte de la Red, los saberes productivos, etc. Otras Facultades Regionales que mostraron interés en el sistema, pero no prosperaron hasta el momento fueron Avellaneda, La Plata, Rafaela, Rosario, Venado Tuerto, Villa María, San Francisco, Santa Fe, La Rioja, Chubut y Tucumán

### **El valor de la Red y la capacidad de los actores sociales que participan de organizarse en red**

Cuál es el valor de una red no tiene una respuesta definida en la sociedad red. Valor es lo que se procesa en cada red dominante, en cada momento, en cada lugar, según la jerarquía programada en la red por quienes actúan sobre la red (Castells, 2006:53). Algunas cuestiones inherentes a las realidades regionales, a cada uno de estos nodos de la red en cuanto al valor que le otorgan a la misma y a la capacidad para organizarse en ella. El concepto de valor será asociado a los saberes productivos, tecnológicos y a la legitimación de los mismos a través de la visión de quienes tienen una mirada más holística del sistema y lo impulsaron. Si bien no hubo mayor rotación de los directivos que iniciaron el sistema de certificación de oficios, cuestión que le otorga el valor de mantener este proceso, la incidencia del paso de los años, los cambios del entorno externo, los cambios tecnológicos, la falta de recursos, hacen que las cosas tengan cierto grado de dificultad, pero se mantenga la confiabilidad en el sistema UTN.

La instancia de las entrevistas fue un espacio de repensar en un relanzamiento de la temática de la certificación, de que hay que estar preparados para cuando se produzca la reactivación. El valor de la red es indudable. A las Regionales se le abrió las puertas a industria y esto que mencionó un secretario sucedió en la mayoría de los casos, "la certificación es un tema importante para la Facultad Regional, lo dice la industria, a través de sus estadísticas, de calidad, de incidentes, accidentes". Hay una percepción de que la Red no está tan activa debido a la pérdida de periodicidad de reuniones y con el objetivo de tener una coordinación más definida, se propone socializar las problemáticas comunes y de esta manera lograr el fortalecimiento y mantenimiento de la Red.

Asimismo, reconocen que existe capacidad para organizarse en red de los actores para retomar esa experiencia y hay diligencia en las respuestas a las necesidades por parte de los administradores de la Red CARICET, en la actualidad la UTN Facultad Regional Bahía Blanca. Lo fundamental a tener en cuenta es que para caracterizar una red no basta con conocer sus nodos, sino también las relaciones entre ellos. Una diferencia clave con otros modelos organizativos es que el valor de una red cuando nos referimos a un determinado propósito, por ejemplo, promover un sistema de certificación de especialidades técnicas único interregional, es más que la suma de sus nodos, y como resultado el valor será esa combinación de "nodos más conexiones". La Red funciona a pesar de los altibajos como ese espacio de co-construcción de aprendizajes, allí surgen patrones comunes para establecer un modelo y de esta manera repensar una marca local por una marca federal que caracteriza a la UTN con su impronta territorial. Uno de los informantes hace una autocrítica acerca de la pérdida de periodicidad de las reuniones; está convencido que hay que retomar esa experiencia.

### **La operatividad del CARI, nodo de la Red CARICET, sujeto central de la articulación para el reconocimiento de saberes productivos**

La sociedad red está compuesta por nodos, estos nodos mantienen interacciones entre sí, estos nodos en la Red CARICET son los CARI en cada Facultad Regional, que a su vez está compuesta por otros actores sociales y organizacionales que en su propio territorio tienen un entramado y forman su propia red, una pequeña red que podemos observar en la Figura 2. Los integrantes de este comité CARI son

representantes de: la Facultad Regional (personal de los distintos Departamentos intervinientes y oficina regional, que realiza la administración del sistema), las empresas comitentes (fundamental que participen ya que son afectadas directamente por el sistema de certificación, como mantenimiento o producción). Las empresas contratistas, representantes de las personas certificadas, de esta forma se estructura una pequeña red, nodo, que junto a los demás CARI de las Regionales crea el sistema o la estructura que llamamos Red CARICET.

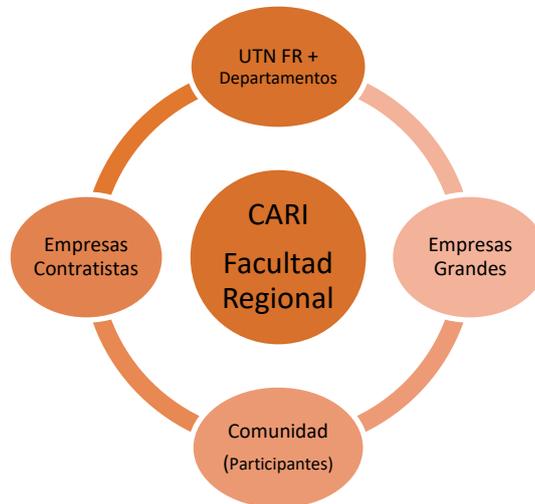


Figura 2: Ejemplo de un CARI regional con sus integrantes

El nodo es el sujeto central de la articulación en el reconocimiento de saberes productivos de la Red. Lo que resulta interesante destacar en la recolección de información es que los nodos (CARI regionales) en la actualidad funcionan de manera diferente: de acuerdo a la demanda, con fuerte compromiso, compromiso a medias, sin compromiso. En el caso de Bahía Blanca y Neuquén aún tienen un amplio apoyo de empresas. En el caso de la Regional Mendoza y la Regional San Nicolás tienen muy buenas relaciones con las empresas grandes, contratistas, pero no tienen CARI formal. El caso de Delta es el más llamativo ya que tuvo un CARI exitoso, pero actualmente no cuenta con el apoyo de las empresas impulsoras del Programa.

Con este abanico de realidades el análisis debe remitirse a cada región en particular y determinar las causas, pero se puede destacar que en general hay algunos conceptos que podemos poner en común. Que el sistema funciona cuando la interacción universidad- empresa es fuerte y sobre todo cuando las empresas apalancan el sistema de certificación de oficios. Como en esta sociedad en red las comunicaciones son dinámicas, también lo son los sistemas y, por tanto, estos nodos se destruyen y se crean otros nuevos y se moldea la estructura de la sociedad y lo local o territorial tiene mucha relevancia. Esto les da a los sistemas una característica: no son perennes, es decir, les da flexibilidad y adaptabilidad, por lo tanto, la capacidad para autorreconfigurarse cobra importancia (Castells, 1999).

Mantener vivo el sistema atendiendo las demandas, los cambios tecnológicos, sobre todo mantener la comunicación con las empresas a través de encuentros hace que las mismas se comprometan si se ven en esa relación que ambas partes ganan. El equipamiento es muy caro para las universidades públicas que no cuentan con recursos para sostener y mantener talleres para brindar este tipo de servicios, si es que las empresas no colaboran. Si todos los actores sociales y organizacionales que conforman el CARI estuvieran en la misma sintonía para entender que la certificación es un instrumento de progreso, movilidad social para los trabajadores y que todo lo que se hizo y hace es por y para las personas, para obtener una calificación y diagnóstico, quizás la realidad de muchos trabajadores sería diferente. Esto

es una sociedad en red, una sociedad compuesta por sistemas sociales interconectados como una red de comunicaciones que cada día cambia, que es flexible y que permite que se compartan experiencias y conocimientos entre sí e implementar los cambios que sean necesarios a nivel regional y nivel interregional (Castells, 1999).

Cada nueva Facultad Regional que se suma a la Red CARICET recibe la capacitación y el acceso al sistema integral de gestión y se definen los oficios que certificarán y si se deben realizar adaptaciones locales se realizarán en el marco del CARI regional. Por ello la formación del CARI regional es fundamental para resolver las problemáticas que se van presentando en el marco de la articulación regional respecto a la certificación de oficios, que luego serán tratados en reuniones del CARICET que deben tener mayor frecuencia para resolverse más diligentemente y dar respuestas a todos los miembros de la Red.

### **3. CONCLUSIONES**

Las redes organizacionales como espacios de aprendizajes compartidos constituyen plataformas prometedoras en las sociedades actuales ya que representan nuevas maneras de intercambiar información, articular esfuerzos solidarios y facilitar procesos de aprendizaje entre diferentes organizaciones y actores sociales. En el caso presentado de la Red CARICET, se puede destacar que la riqueza de los testimonios de los responsables de llevar adelante la configuración del entramado institucional de construcción de dicha red como zona de innovación y aprendizajes compartidos es un capital muy enriquecedor para la Universidad Tecnológica Nacional. La socialización de saberes, las formas de hacer las cosas a través de procedimientos y normas, protocolos de comunicación fueron desafíos importantes que afrontar.

La construcción de la Red fue un proceso que se dio aprovechando la experiencias y saberes productivos de los impulsores, en este caso de la UTN Facultad Regional Delta. Luego cada Facultad Regional fue adhiriendo con sus características. Estas características fueron el tamaño de las Regionales, el emplazamiento de las mismas generalmente cercanas a un polo industrial que demandó la certificación y vio la importancia para la mejora de las calificaciones de los trabajadores que ingresaban a las empresas.

En cuanto al valor de la Red y la capacidad de los actores sociales que participan, no hay dudas al afirmar que existe capacidad de organizarse en red, pero que implementar mejoras como sistematizar reuniones en forma periódica para tratar las problemáticas que se suscitan regionalmente sería conveniente. La certificación es un tema muy importante para la industria en cada una de las regiones donde el sistema está, para cada una de las facultades Regionales es una puerta para la industria. Por otro lado, los recursos tanto económicos como humanos en las Regionales es escaso ya que deben atender otras actividades. El desafío es encontrar la forma de revalorizar la Red CARICET en beneficio de cada una de las Facultades que la componen. La certificación debe mantenerse activa con un liderazgo operativo y trabajando articuladamente.

El CARI es el nodo, sujeto central de la articulación en el reconocimiento de saberes productivos en la Red, las Facultades Regionales quienes certifican. Su funcionamiento ha tomado en cada una de ellas diferentes matices como se ha mencionado, a pesar de ello, el Sistema de Certificación de Oficios en el año 2023 cumplirá 20 años desde su creación y sigue funcionando en el marco de una universidad pública, gratuita y federal, así puede tomarse como ejemplo para muchos otros programas que quieran implementarse.

#### 4. REFERENCIAS

- Bertrand, O. (2000). *Evaluación y certificación de competencias y cualificaciones profesionales*. Madrid, España. OEI.
- Castells, M. (1999). *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura*. México: Siglo XXI Editores
- Castells, M. (2000). *Materials for an explanatory theory of the network society*. British Journal of Sociology, Vol. 51, N° 1.
- Castells, M. (2005). *La Era de la Información: economía, sociedad y cultura*. Volumen 1, La Sociedad Red. México: Siglo XXI Editores.
- Castells, M. (2006). *La sociedad red: Una visión global*. 1era ed. Madrid: Alianza Editorial.
- Castells, M. (2012). *La era de la Información. Volumen II: El poder de la Identidad*. United Kingdom: Wiley-Blackwell Publishing.
- Castells, M. (2019). *La sociedad red: Una visión global*. 5ta ed. Madrid: Alianza Editorial.
- Dabas, E. y Nuñez, R. (2006). *Visibilizando redes comunitarias*. En E. Dabas (ed.) *Viviendo redes. Experiencias y estrategias para fortalecer la trama social* (pp. 303-319). Buenos Aires: Ediciones Ciccus.
- De Melo, Pedro (2009) *A transferencia de conhecimentos da universidade para o segmento empresarial: proposta de criação de uma agência de inovação como mecanismo de interface interinstitucional na América Latina*. En Fernández Lamarra, N (Compilador), *Universidad, Sociedad e Innovación*. Universidad de Tres de Febrero.
- Etzkowit, H., y Leydesdorff, L. (2000). *The dynamic of innovation from National Systems of Innovation and "Mode 2" to Triple Helix of university- industry- government relations*. Research Policy N° 29, 109- 123.
- Forni, P., Castronuovo, L., & Nardone, M. (2012). *Las organizaciones en red y la generación de capital social. Implicancias para el desarrollo comunitario*. Miríada. Investigación en Ciencias Sociales, (8), 79-106.
- Irigoin, M. y Vargas, F. (2002), *Certificación de competencias: Del concepto a los sistemas*. Trabajo extraído de la publicación: "*Competencia Laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*" elaborado por Cinterfor/OIT. Boletín 152, pp. 75-88.
- Jaramillo, A. (2002), *La universidad frente a los problemas nacionales*. Remedios de Escalada: UNLa.
- Klimovsky, G. e Hidalgo, C. (2012). *La inexplicable sociedad*. Cuestiones de epistemología de las ciencias sociales. Buenos Aires: A-Z editora.
- Latour, B. y Woolgar, S. (1995). *La vida en el laboratorio*. Madrid: Alianza Editorial.
- (2011). *Networks, Societies, Spheres: Reflections of an Actor- network Theorist*. International Journal of Communication, N° 5, pp. 796-810.
- Miles, M. y Huberman, A. (1991). *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Paris, De Boeck Université.
- Mulford, Ch. L. (1984). *Interorganizational Relations: Implications for Community Development*. New York: Human Sciences Press.

OIT: Resolución Nro. 195/2004 - *Recomendaciones sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente*, 2004. Ginebra, junio de 2004.

Podolny, J. y Page, K. (1998). *Network Forms of Organization*. *Annual Review of Sociology*, 22 (1) 57-77.

Shrisvastava, P (1983). *Tipología de los sistemas de aprendizaje organizacional*. *Revista de Ciencias de la Gestión*, 20, (1), 7-28.

Speck, F. (1977). *Naskapi*. Norman: University of Oklahoma Press

Stalder, F. (2006). *Manuel Castells and the Theory of the Network Society*. EEUU: Polity Press.