



EXPERIENCIAS FORMATIVAS EN LOS PROCESOS DE ARTICULACIÓN EN RED DE ORGANIZACIONES QUE ATIENDEN PROBLEMÁTICAS PSICOSOCIALES.

*Formative experiences about network articulation of organizations serving
psycosocial issues.*

Rivera- López, Maribel

Correo para correspondencia: maribel.rivera@uaq.mx

Ríos-Morales, Karina Giselle; González-León, Adriana; Vargas-López, Ana Liliana;

Mondragón-Gómez, Viviana y Ladinós-Macías, Anayeli Guadalupe

Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Querétaro

Fecha de recepción 17/07/2017

Fecha de Aceptación 14/11/2017

Resumen

Las problemáticas psicosociales que actualmente afectan a la sociedad deben ser atendidas teniendo en cuenta que generan un tipo de sufrimiento que no solo involucra a cada individuo, familia o comunidad, sino que por su condición de interdependencia se vuelven también fenómenos colectivos. Esto hace necesario que la intervención en dichas problemáticas se realice partiendo tanto de la interdisciplinariedad para comprender su complejidad como de los vínculos entre las organizaciones que tratan de resolverlas. La articulación en red de las organizaciones dedicadas a la intervención social es, por lo tanto, un recurso que permite visualizarlas y abordarlas de una manera más óptima. Conocer las experiencias formativas que a nivel nacional e internacional se han sistematizado sobre los procesos de articulación en red de organizaciones que atienden problemáticas psicosociales fue el objetivo general de esta investigación. Se muestran los hallazgos significativos encontrados al respecto en la revisión de 33 documentos entre libros y artículos científicos y 5 entrevistas a autores de México y otros países, explicitando los tipos de materiales formativos, aspectos positivos y negativos, recomendaciones y advertencias para conducir y retroalimentar los procesos de articulación en red. Fue relevante localizar aportes desde las vivencias de trabajo en red, así como de investigaciones que proponen teorías y metodologías para favorecer la comprensión y el desarrollo de los procesos de articulación en red llevando a la conclusión de que es necesario tenerlos en cuenta para diseñar programas formativos para

las organizaciones que desean vincularse entre ellas contemplando todos estos aprendizajes.

Palabras Clave: Experiencias Formativas, Articulación en Red, Problemáticas Psicosociales.

Abstract

The psychosocial issues that currently affect society must be addressed by taking into account that they generate a type of suffering that not only involves each individual, family or community, but also because of their condition of interdependence, they become collective phenomena. This makes it necessary for the intervention in these issues to be made on the basis of both interdisciplinarity to understand its complexity and the links between organizations that try to solve them. The network articulation that is focused on social intervention is, therefore, a resource that allows these issues to be visualized and addressed in a more optimal way. To know the formative experiences that have systematized the processes of network articulation dealing with psychosocial issues at the national and international level was the general objective of this research. Thirty-three documents, including, books and scientific articles, were reviewed and five interviews were completed with authors from Mexico and other countries. The main findings were different types of training materials, positive and negative aspects, recommendations and warnings drive and feedback the processes of network articulation. It was relevant to locate contributions from the experiences of networking, as well as research that proposes theories and methodologies to promote

understanding and development of network articulation processes. The conclusion is that it is necessary to consider all these learning **processes** to design training programs for the organizations that want to link among them.

Key Words: Formative Experiences, Network Articulation, Psychosocial Issues

1. Introducción

En el ámbito de la intervención social y socioeducativa existe una tendencia a desarrollar propuestas partiendo de conocimientos generales, de la intuición, de la buena intención y/o de una actitud filantrópica o altruista. Difícilmente se considera importante dedicar tiempo a indagar con amplitud y profundidad científicamente sobre experiencias con propósitos similares que se han realizado para ver qué sí funcionó y qué no, cuáles fueron sus dificultades y sus resultados. Dicho desconocimiento genera duplicación de acciones y tiempo que conlleva al desaprovechamiento de recursos materiales, financieros y humanos.

Las investigaciones que anteceden a ésta (Rivera, 2012; Rivera y Servín, 2014), realizadas con organizaciones de la sociedad civil y gubernamentales de la Ciudad de Querétaro derivaron como perspectiva, el diseño de un programa socioeducativo para proporcionar a las organizaciones que atienden problemáticas psicosociales la posibilidad de adquirir mayores conocimientos y desarrollar habilidades, con el propósito de que sus vínculos interinstitucionales les permitan lograr un mayor impacto en su intervención social. Sin embargo, antes de realizar el programa se consideró necesario indagar sobre procesos formativos realizados con este mismo fin para tener en cuenta sus aportaciones y aprendizajes, así como el relato de sus experiencias. De acuerdo con Añaños (2012):

En los procesos de intervención educativa, propios de la Pedagogía Social y la Educación Social, hay un principio paradigmático que afirma que antes de actuar es necesario conocer (análisis de la realidad). Sólo a partir de este conocimiento se pueden plantear con sentido realista y respetuoso los cambios a lograr, las estrategias para conseguirlos, la duración del proceso de intervención, los instrumentos a emplear, los indicadores de evaluación, etc. (p. 135)

Partiendo de ello, la presente investigación tuvo como propósito central construir un estado del arte sobre las experiencias formativas de los procesos de articulación en red enfocados a la atención de problemáticas psicosociales a nivel nacional e internacional para generar conocimiento identificando y retomando los contenidos, aspectos o prácticas que han tenido un efecto favorable o desfavorable en cuanto al logro de sus objetivos.

2. Marco Conceptual:

Red interinstitucional y Articulación en Red. Las redes interinstitucionales son redes formadas por organizaciones llamadas instituciones. De acuerdo a la noción sostenida por Silvestre, Zorrilla y Monroy (1993) el término Institución se identifica con el de Asociación entendiendo a éste como: "Organizaciones de grupo u órganos subsidiarios que colaboran en la ejecución de un programa de una institución social más amplia" (p. 95). Sin embargo, habrá que tener en cuenta que teóricamente existe una diferencia importante entre *institución* y organización, se entiende por institución a las formas y modos de relación entre los sujetos y con el mundo que toda sociedad establece y sanciona tanto explícita como implícitamente (vg. el derecho, la educación, la religión, la familia, el modo de producción). La existencia de la institución requiere de formas materiales que indistintamente pueden denominarse instituciones u organizaciones (vg. Un tribunal, una escuela, un templo, una familia, una empresa). Con lo cual, las organizaciones pasan a ser formas materiales que

responden a un ordenamiento determinado, en función de un objetivo y una racionalidad que las excede, y que se sitúa por fuera de ellas, en un nivel que corresponde a la *institución*. R. Mayntz (citado en Silvestre et al. (1993) distingue a la organización de la institución como:

[...] todas las organizaciones son formaciones sociales de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferencia interna de funciones. Están orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos. Y están configuradas racionalmente para cumplir con los fines y objetivos previstos [...] y a la institución como: un conjunto de actos, ideas, creencias, que los individuos se proponen cumplir como miembros de la sociedad a la que pertenecen (p. 95).

En función de dicha diferencia la que comúnmente es llamada red interinstitucional se entiende que se refiere a una red interorganizacional con las características que tienen las organizaciones atravesadas y regidas por las instituciones. Las organizaciones que deciden colaborar con otras organizaciones por diferentes motivos pueden conformar una meta-organización que persigue una meta definida en conjunto, este proceso se conoce como Articulación en Red que inicia con la construcción de nuevos vínculos entre nodos, pero implica también, la creación de instancias que permitan la organización del trabajo y constituirse como un actor colectivo, conformando una agenda, un discurso y una práctica comunes propios, para potenciar su trabajo, difundir lo que hacen, gestionar recursos de manera más efectiva, facilitar la capacitación a nivel más amplio, constituirse como un interlocutor con mayor peso político para incidir en la definición o modificación de las políticas públicas e insertarse en los espacios de toma de decisiones (Machín, 2011), a este trabajo colaborativo también se le ha llamado Trabajo en red (Fasano, 2010). La fundamentación de dicho proceso se encuentra en la Teoría de Redes Sociales en la que se definen los componentes de la red social (Milanese, Merlo y Machín, 2000) que son

los nodos que representan a una persona, un grupo o una organización, los lazos que son las relaciones que existen entre los nodos y que pueden ser fuertes, débiles o nulos y también se encuentra el vacío de la red donde no hay relaciones y puede haberlas conocido como hoyo estructural. Estos permiten realizar su análisis conformando la metodología llamada Análisis de Redes.

Problemáticas Psicosociales. Comúnmente se les denomina problemas sociales a fenómenos como la farmacodependencia, alcoholismo, deserción escolar, trastornos alimenticios, maltrato infantil, situación de calle, violencia intrafamiliar, discriminación, delincuencia, violencia de género, inseguridad, desempleo, contaminación del medio ambiente, migración, etc. Según Blumer (citado en López y Chacón, 1999) que se basa en el interaccionismo simbólico, los problemas sociales no tienen existencia por sí mismos, sino que son producto de un proceso de definición colectiva y se definen cuando una proporción significativa de personas identifican o reconocen unas situaciones sociales como no deseadas, además es imprescindible que estas personas tengan el poder suficiente para transmitir esta percepción a otros sectores. Lo que quiere decir que cada sociedad y particularmente sus fuentes de influencia (Medios de comunicación social, Movimientos sociales y Asociaciones de grupos interesados y/o afectados, Expertos e Investigadores, Elites y grupos con Poder, Personas clave con influencia o relevancia social, Opinión pública y Administración Pública), son quienes participan del proceso complejo de construcción de un problema social.

Desde esta investigación se propone reconocer a los problemas sociales como problemáticas psicosociales partiendo de que son fenómenos que comprenden un conjunto de problemas y situaciones que articulados complejamente representan amenaza, malestar e incertidumbre en la interrelación dinámica entre individuo-

sociedad. Se trata de problemas que no se enfocarán por sus efectos en la singularidad de los individuos, ni por sus efectos en los colectivos que conforma a la sociedad sino por sus efectos en la mutua configuración entre subjetividad singular y colectiva. Entendiendo que:

La mirada psicosocial de los problemas sociales busca complejizar su análisis en el momento de pensar las estrategias de intervención, teniendo en cuenta la relación entre lo singular y lo colectivo como un conflicto permanente en el que están inmersos los fenómenos relacionados con la ideología y la comunicación. (Moscovici, 1985: 19).

Experiencias formativas. Se aborda experiencia formativa desde el ámbito de la Pedagogía y Educación Social que dirige su intervención a los ámbitos no tradicionales de la educación en los que diferentes actores requieren espacios donde se cultiven aprendizajes y conocimientos específicos que puedan llevar a la práctica en su labor cotidiana y les generen un bienestar. De acuerdo con Añaños (2012) la Educación Social:

[...] tiene el compromiso por incidir en el cambio social, en la mejora de las condiciones de las personas y grupos específicos en situaciones de dificultad, conflicto o riesgo y/o de la población en general (“normalizada” o “integrada”) en una sociedad tan compleja y cambiante, especialmente cuando resultan insuficientes las vías educativas tradicionales, para la participación, prevención, formación, comunicación, integración (p. 133).

Cuando se habla de experiencia se hace alusión a un tipo particular de saber que de acuerdo con Contreras y Pérez de Lara (2010) es aquel que “nos transfiere lo fundamental de la experiencia: la tensión entre acontecimiento y subjetividad propia, entre acontecimiento y significado; entre acontecimiento y pregunta pedagógica” (p.33). Se trata de un saber que más allá de la acumulación de conocimientos y del sentido común implica un acto reflexivo que genera un meta-aprendizaje, es decir, un aprendizaje del

aprendizaje, lo que comúnmente se conoce como sabiduría. El saber de la experiencia permite descubrir, indagar y encontrar a partir de lo vivido, de lo que naturalmente ocurrió conscientemente interrogado, analizado; de él emergen cosas nuevas e inesperadas que pueden ser sistematizadas para ser transmitidas y así generar un conocimiento en un nivel más avanzado. Esto significa que no se parte de cero, se parte de la experiencia y de ese saber que le acompaña convertido en un material de trabajo formativo/educativo.

Se dice que estas experiencias son formativas entendiéndose por formación en general como:

[...] una función social de transmisión de saberes, de saber-hacer o del saber-ser que se ejerce en beneficio del sistema socioeconómico, o de la cultura dominante y a nivel singular como un proceso de desarrollo y de estructuración de la persona que se lleva a cabo bajo el doble efecto de una maduración interna y de posibilidades de aprendizaje, de experiencias de los sujetos (Marcelo, 1995: 6).

Se parte de la idea de que las personas y las organizaciones que se articulan en red a lo largo de ese proceso aprenden de sus logros y sus dificultades, analizan y comprenden a su ritmo lo que ocurre durante sus encuentros, intercambios y conflictos. Esto les lleva a dar cuenta de dichos aprendizajes y conocimientos como formativos identificando y reconociendo su crecimiento y desarrollo en el saber-hacer y el saber-ser; y lo más importante, son capaces de organizar y relatar sus experiencias de manera sistematizada creando materiales escritos que difunden con la intención de compartir sus aprendizajes para que sean utilizados o considerados en otros procesos.

3. Metodología

Se realizó una investigación documental, de tipo exploratoria y descriptiva en cuatro fases: la primera fue la construcción de criterios de

selección de documentos por medio de un muestreo estratégico (Ruiz, 1999); la segunda fue la indagación documental en libros y bases de datos, encontrando un total de 33 documentos clasificados en tipos de materiales formativos que exponen información valiosa sobre la articulación en red (Ver tabla 1). Además, se contactó a cinco de los autores de los documentos para realizar

Tabla 1. Tipos de Materiales Formativos

1.1 Guías	1.4 Relatos de experiencias
D-5 Guía para fortalecimiento y fomento del trabajo en red (Colombia) (Martin y Ramírez, 2007).	D-18 Da cuenta de las actividades realizadas y aprendizajes de una red de 49 organizaciones civiles y de forma transversal. (México) (González, Zamora y Servín, 2014).
D-25 Ideas para guiar redes de prevención del suicidio (Estados Unidos) (Menger, Stallones, Cross, Henry y Chen, 2015).	D-19 Collaborative activity of organizations in a network associated with the capacity of individual organizations (United States). (Faust, Christens, Sparks y Hilgendorf, 2015).
D-27 7 usos del análisis de redes en la intervención comunitaria (España) (Maya, 2016).	D-20 Análisis de 5 casos de experiencias a nivel nacional en México. (Servín y González, 2015)
1.2 Manuales	D-21 Intervención social para el trabajo en red, experiencia de la Red Adolescencia en Argentina (Cabral, 2006).
D-1 Manual que surge del trabajo con 23 experiencias conducidas por SES en Argentina (López, 2007).	D-22 Trata de experiencias de formación de la Red Interinstitucional para la Niñez de Costa Rica (RIN) (Cerdas, 2009).
D-20 Manual “Artícúlate”: método para conformar redes a partir de las experiencias conducidas y de los casos investigados en México (Servín y González, 2015).	D-24 Analiza la dinámica de funcionamiento de la red organizaciones de apoyo a la producción de Bahía Blanca, Argentina (Diez, 2016).
1.3 Modelos	D-25 Presenta una variedad de servicios de red de apoyo se asoció significativamente con la reducción del riesgo de suicidio. (Estados Unidos) (Menger et al, 2015).
D-1 Modelo de Redes (Argentina). (López 2007).	D-26 Analiza la importancia de relaciones intergubernamentales, caso de México. (Uvalle, 2009).
D-2 Modelo de colaboración en Red (España) (Casellas, 2003).	D-29 Habla sobre la emergencia del trabajo socioeducativo en red a partir de 4 experiencias en Cataluña, (España) (Civís y Longás, 2015).
D-3 Modelo de Redes para Incidencia en Políticas Públicas (México-Colombia) (Machín, 2011).	D-30 Expone criterios de evaluación de la experiencia de Equal en Andalucía en materia de redes de cooperación. (España). (Murciano, Porrini, Bueno y Vélez, 2010).
1.4 Relatos de Experiencias	D-31 Desde una experiencia de intervención social: reflexiones, aprendizajes, etapas de estructuración de una red y características (España) (Castillo, 2009).

D-4 Experiencias sobre redes (pluritemáticas y monotemáticas) formaron en Chihuahua. (México) (Solís y Hernández, 2014).	D-32 Estrategias de actuación de organizaciones: construcción y circulación de significados a través de sus redes. (España). (Roca, 2006).
D-10 Dos experiencias de redes de compromiso cívico (Venezuela) (Scarbay y Rodríguez, 2009).	D-33 Experiencias y valoraciones de las Organizaciones con Atención a Problemáticas Psicosociales (OAPPs) en Querétaro sobre la articulación en red (México) (Rivera y Servín, 2014).
D-9 Red de Organizaciones Ambientalistas de Zihuatanejo (ROGAZ) como caso de estudio. (México) (Aranda, 2008).	1.5 Investigaciones Relacionadas
D-11 Obstáculos de 11 ONG's de Sonora Hermosillo, (México) (Salazar y Lutz, 2011).	D-6 Análisis de distintos artículos de autores, contribuye con una reflexión general sobre relaciones a nivel inter-organizacional. (España) (Pina-Stranger, 2012).
D-12 Analiza el Liderazgo y Capital Social y como las redes se convierten en herramientas para el Desarrollo sostenible. (Venezuela) (Prieto y Fabelo, 2009).	D-7 Se propone integrar dos desarrollos recientes y de creciente importancia: el análisis de redes inter organizacionales y las formulaciones del capital social. (Argentina) (Forni, Castronuovo y Nardone, 2012).
D-13 Muestra al Tercer Sector a través de un análisis de redes basado en teorías inter-organizacionales y en teoría de dependencia de recursos, (Colombia). (Velez, 2007).	D-8 Presenta la diferencia entre mapa y mapeo y cómo estas herramientas son un recurso singular situacional y parcial. (Argentina) (Dabas et al., 2006).
D-14 Describe dos casos de redes en Argentina y en México, las similitudes y desafíos en su operación y coordinación (Velazquez, 2005).	D-15 Se presenta a las redes de conocimiento como una herramienta estratégica para fomentar la innovación e incremento del conocimiento organizacional (Colombia) (Prada, 2005).
D-16 Relato de experiencias de los sistemas de salud de América Latina y el Caribe (LAC) (Artaza, Méndez, Holder y Suárez, 2011).	D-23 Investigación basada en la Resource dependence theory de las redes organizacionales influyen su supervivencia. (Klein y Pereira, 2016). (Estados Unidos)
D-17 Construye un marco conceptual y analítico de las organizaciones civiles para el desarrollo sustentable de la región de los Tuxtlas (México). (Mazzotti, 2008).	D-28 Desarrolla el tema del cooperativismo, educación cooperativa, indica tipos de cooperaciones, y definición y características. (México) (Montes, 2002).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Entrevistas

Cód.	Documento
EIC1	Redes sociales e incidencia en políticas públicas. Estudio comparativo México-Colombia. (2011)
EIC2	Fortaleciendo el capital social: Sistematización del modelo de compromiso de Fundación Merced Querétaro. (2014)
EIC3	Relaciones entre organizaciones y movimientos sociales. Redes y oportunidades políticas: los casos de la Red Nacional de Acción Ecologista (Argentina) y la Red Nacional de Derecho a la Información Ambiental (2005)
EIC4	Redes organizacionales en el ámbito de la intervención social (2003)
EIC5	Guía para el fortalecimiento y articulación de redes de organizaciones sociales (2007)

Fuente: Elaboración propia

entrevistas semiestructuradas por diferentes medios: vía correo electrónico, personalmente y vía skype.

Se les preguntó sobre aspectos que favorecen y obstaculizan el trabajo en red, sus sugerencias, así como su experiencia en procesos formativos (Ver tabla 2).

La tercera fase fue el análisis de la información por medio de categorías para organizar los tipos de materiales, los aspectos positivos y negativos, así como las advertencias y recomendaciones

Encontradas como las más significativas.

La última fue la sistematización de la información conjuntando lo seleccionado de los documentos y entrevistas para elaborar un documento para presentación de resultados.

4. Hallazgos significativos

A. Tipos de Materiales. De los 33 documentos encontrados como materiales de procesos formativos en las redes, se identificaron 5 tipos: *guías, manuales, modelos, relatos de experiencias, e*

investigaciones relacionadas. Las *guías* dan ideas que orientan para trabajar en red de forma práctica; los *manuales*, se distinguen por ser procedimientos estrictos de fases o pasos a seguir para el proceso de articulación; los *modelos* proponen un conjunto de aspectos que sirven de referencia o pauta para organizarse en red; los *relatos de experiencias* fueron la mayoría de los documentos encontrados y presentan sistematizaciones de experiencias de conformación de redes para intervenir en distintas problemáticas; finalmente las *investigaciones relacionadas* con aportes significativos sobre teorías, conceptos y metodologías. (Ver Tabla 1) A partir de lo revisado en los diferentes materiales y de lo escuchado en las entrevistas se identificaron diferentes rubros, en seguida se presentan los más significativos:

B. Aspectos positivos. Desde su experiencia en las distintas redes se habló de los beneficios que tiene la articulación en red así como de los procesos que ayudaron al mejoramiento de la misma. En lo *económico* se reducen costos por la confianza y se proyecta en conjunto para recaudar fondos y donativos. Los financiamientos pueden ser gestionados con organismos externos (gubernamentales o internacionales) o de manera

interna (propios recursos). “Generalmente las organizaciones dentro de su misma infraestructura tienden a colaborar y entre todas funciona. Ponen su salón, ponen su refrigerio en las mismas instalaciones de las organizaciones, se rotan los sitios para las reuniones y se conocen más, esto fue lo que se hizo con la red PAI” (EIC5).

En lo *estructural* los beneficios son la capacitación, profesionalización, apertura y difusión del trabajo. Al tener solidez en las demandas y una expectativa de sus tareas, se potenciará el progreso de la organización. La solidez de las experiencias estudiadas se sustenta en la elaboración de una misión en común e impulso de iniciativas explícitamente enfocadas a solucionar necesidades y lograr metas. “Al articularse en red, los nodos buscan constituirse como un actor colectivo, conformando un discurso y una práctica comunes propias” (EIC1).

Lo *inter-relacional* se centra en la construcción colectiva de fortaleza, mayor alcance, comunicación y ayuda mutua. Se tejen alianzas, relaciones y conexiones para abordar los retos desde una perspectiva comunitaria que ayudan a reforzar y profesionalizar su trabajo institucional, permitiendo intercambiar información, contactos, espacios formativos, etc. Los miembros ponen a disposición de la red su capital social, métodos y acciones para lograr lo necesario para el sustento y el intercambio comunicativo permite aumentar el capital de la red dando lugar a resolver conflictos e impulsar la innovación. “En algún momento cada organización pensaba en un desafío institucional que tenía, cada uno planteaba un desafío y lo presentaba a los demás. Los demás votaban por el que les parecía más interesante, y a éste se sentaban todos a darle ideas de cómo continuar con esa propuesta y hacerla realidad. Era una experiencia de un intercambio que tomaba poco tiempo, y permitía considerar opciones que no habían contemplado. Intercambio de conocimiento

y dedicar un tiempo para pensar qué es lo que más le conviene a esa institución para alcanzar su desafío” (EIC5).

Por otra parte, se encontró que la diversidad, el respeto e inclusión a través de un sistema común donde se comparten ideas y objetivos están asociados con los resultados positivos de la red. Las redes se caracterizan porque se manejan desde la inclusión y no desde la exclusión. “Que se reconozcan diferentes y se conozcan las diferencias, y sepan que hay unos que pueden dar más y hay otros aportes que pueden dar otras. Ellas han establecido que todas tienen el mismo voto y voz en la asamblea o en cualquier decisión que se tome. Ellos definieron que los integrantes de las redes eran las organizaciones, no las personas” (EIC5), “A mayor diversidad, mayor capacidad transformadora de la red porque abarcará ámbitos más amplios y llegará a públicos más extensos” (EIC4).

La flexibilidad y la construcción colectiva ayudan a potenciar la red, de manera positiva, reconociendo las diferencias, superando temores e intercambiando conocimientos. “Estar conscientes que las redes son flexibles” (EIC2).

Finalmente, trabajar en red permite la formación de grupos con menor dependencia del gobierno, disminución de burocracia y hace que los gobiernos locales en su relación con las redes resuelvan eficazmente los problemas; así mismo incrementa el prestigio y mejora la legitimidad de la red, dando lugar a una comprensión colectiva de los actores sobre sus necesidades y visión.

C. Aspectos Negativos. Acerca de las dificultades que desfavorecen el trabajo en red se enunciaron diferentes áreas como *formación/capacitación, recursos, coordinación, difusión*, entre otros. La mayoría de los documentos señalan que no se cuenta con *formación/capacitación*, además de que

no se hace una reflexión del proceso de articulación en red, ni evaluación del mismo. Se reconoce que algunas organizaciones no están capacitadas para responder a los ritmos que las redes van imponiendo. “Las redes no se producen con el mismo cuidado que su creación. Esto hace que las nuevas organizaciones que se van incorporando no comprendan los principios compartidos y poco a poco se vayan desnaturalizando algunas prácticas van alejándose de los principios comunes casi sin darnos cuenta” (EIC4).

Se encontró que no se tiene una idea precisa de lo que es una red y se da por hecho su posibilidad de acción, además, por la escasez de conocimientos de gerencia, procesos legales y organización se suelen burocratizar los procedimientos. La dificultad central de la falta de formación consiste en no compartir las mismas nociones y por lo tanto se obstaculizan los acuerdos entre tantas diferencias. “Cuando no existe un lenguaje común o coincidencia en las visiones políticas de fondo, cuando son demasiado heterogéneos los nodos” (EIC1).

Con respecto a los *recursos* financieros se señala su escasez en las distintas organizaciones ocasionando problemas por la lucha de la obtención de éstos y juegos de poder por su control cuando son insuficientes. Así mismo las diferencias en los recursos y capacidades que tengan las organizaciones pueden influir en la forma que se dan sus relaciones; por ejemplo, las relaciones financieras pueden no ser recíprocas y muchas veces se tienen dificultades de costo y tiempo para mantenerlas. “Personas y organizaciones que buscan beneficios a corto plazo, que no tienen una ética y buscar su beneficio, ante todo, que no están dispuestos a invertir recursos, sin capacidad de comunicar, mediar y sin disposición para relacionarse con otras” (EIC1).

El tema de los *recursos* es complejo, ya que se

puede afectar el compromiso con la red, además de traer problemas en la institución como fragilidad estructural, la reducción de servicios, personal y actividades al no tener cómo financiarlos. “Usualmente la gente le tiene mucho susto al financiamiento porque cree que se tiene que tocar unas cuotas exorbitantes para mantener una infraestructura, porque piensan en infraestructura organizacional” (EIC5).

En cuanto a la *coordinación*, una parte significativa de los artículos señala que su ausencia entre los integrantes de la red repercute negativamente en ésta y en las organizaciones y afecta la atención exitosa de los problemas que se pueden tratar en la red, así como la transformación de los vínculos formales de comunicación en proyecto reales de colaboración. Se dice que existe una falta de liderazgos definidos y colectivos que ocasiona que los miembros se separen, se dispersen, se frustren y trabajen menos. “Yo creo que el desafío más grande es que las personas de las diferentes organizaciones que están pensando trabajar en red, superen la mentalidad tradicional del trabajo: la competencia y los intereses individuales institucionales. El colegio, la familia y el trabajo nos educó, y usualmente son verticales y hay un alguien que centraliza la información o dirección y es difícil pensar distinto” (EIC5).

La dependencia a un actor central en la red genera vulnerabilidad para todos, y si este actor central desaparece, la mayoría de los integrantes de la red también. Esta falta de coordinación puede influir en que no se conozcan todos los servicios que brindan las organizaciones integrantes de la red. “Una red en la que muchos nodos están en *stand by*, es una red con muchas probabilidades de paralizarse o de incurrir en un exceso de centralidad” (EIC4).

Cuando la coordinación es desde una instancia gubernamental con el poder de sancionar e intenta tomar control de la red, las relaciones se impregnan de temor y dificultad.

Se evidenció que no se tiene una gran *difusión* del trabajo en red, sin embargo, al difundirlo se pueden perjudicar intereses personales distintos a su misión, esto ha generado actos de corrupción de los participantes de las redes que impiden lograr sus objetivos o que las desintegren totalmente.

Se encontraron casos en los que explícitamente las organizaciones dejan ver una valoración negativa del trabajo en red, principalmente por la saturación en su trabajo, no ver los logros e impacto en los intentos en los que han participado, muchas complicaciones y disminución del interés por el esfuerzo que implica. “[...] las organizaciones [...] nos contestaban que ya estaban como asqueados de las redes, o sea decían -las redes no funcionan-, -las redes siempre son lo mismo, siempre salen los que lideran, siempre hay riñas, cómo nos vamos a poner de acuerdo con otros que están buscando nuestro dinero-” (EIC2).

Otro aspecto a tomar en cuenta es la condición de flexibilidad de las redes que puede significar una debilidad cuando al integrarse una organización abandona sus propios objetivos ante las apreciaciones de las demás organizaciones. “Siempre la lógica es como mucho más individual, de mis beneficiarios como mucho más proteccionista, entonces siempre en esa lógica proteccionista, los demás son competencia para mí, y entonces la articulación de redes la veían, como pues como me voy a poner a articularme o ponerme a platicar con los que estoy compitiendo, entonces ya desde ahí tuvimos como cierta resistencia” (EIC2).

Finalmente se encontró que a las redes se les dificulta estar evaluando su impacto para dar cuenta de los logros y áreas de oportunidad. “Cuando no se cumplen acuerdos, no se lleva una memoria, no se planifica ni evalúa” (EIC1). “Medir el impacto. Las organizaciones sociales trabajamos más en el quehacer y no siempre medimos nuestro impacto, no siempre lo monitoreamos porque hacemos

cosas y nos quedamos un poco en el hacer. Es lo que les pasa a las redes, pero también es lo que les pasa a las organizaciones internamente” (EIC5).

Recomendaciones. A lo largo de la investigación, se identificaron sugerencias para el óptimo desarrollo de los procesos de articulación en red. Una de ellas fue destacar las buenas prácticas realizadas por las organizaciones durante su trayectoria para ser utilizadas en contextos similares, por ejemplo, la elaboración de códigos de ética, normas o principios que les ayuden a resolver conflictos y que oriente su desenvolvimiento dentro de la red. En este sentido el respeto a los acuerdos y códigos normativos, habilidad de organización, actividad continua, elevado desempeño y compromiso en las iniciativas de cooperación dará lugar al logro de los objetivos de la red. “Cuando tienes un papel que todos firman en donde se estipula bajo qué condiciones puedes salir de la red, las organizaciones como que adquieren como valor como para decir, sabes qué pues no, la regaste y aquí está estipulado, se hace una llamada de atención, entonces eso resuelve muchas broncas” (EIC2).

Es importante que haya momentos de encuentro cara a cara en las redes así como que todas las organizaciones conocieran el mapa de la red, es decir su representación gráfica, tener claridad de la misión, los objetivos y las estrategias de cada organización, conocer el objetivo común de la red y contar con una metodología de articulación de redes, ya que estas favorecen las buenas prácticas. “Es necesario un núcleo común de misión y visión estratégicas y de principios” (EIC4).

Habría que tomar en cuenta que entre más nodos se integren, mejor para la red, su crecimiento le permite extenderse a lugares a los que no se podría llegar de forma aislada. Es primordial crear alianzas con otros actores sociales, ya que ayudan a mejorar la calidad del servicio, ello tampoco significa que deban estar totalmente interconectadas;

sin embargo, no deben ser redes gigantes. Es importante considerar que el tamaño, la forma y el grado de integración de una red debido a que, pueden influir en la rapidez y eficacia para resolver conflictos políticos y sociales.

Se señaló que es necesario que haya congruencia entre lo propio de la organización y lo de la red. Es importante procurar el proceso de fortalecimiento de cada organización por haberse encontrado directamente relacionada con la eficacia de la red. “Es necesario encontrar los mínimos comunes denominadores que superen las máximas diferencias particulares a las que no se puede renunciar, buscar el bien común sin abandonar el bien particular, una identidad común sin perder la identidad propia” (EIC1).

Para generar confianza se deben identificar valores, preocupaciones, intereses y metas en común y mantener un buen trato con las personas que integran la red. Así mismo la confianza y el reconocimiento dependen de un clima de transparencia y rendición de cuentas, lo cual dará lugar a la eficacia de la cooperación y coordinación que favorezcan el cumplimiento de los objetivos definidos. “Si nos aceptamos mutuamente como nodos de una misma red es porque estamos dispuestos a que *el otro*, la otra organización, opere por sí misma, sin necesidad de que permanentemente todos aprobemos todo, todo se hable entre todos. Obviamente esto da un carácter central a la incorporación de una entidad a la red: las incorporaciones deben estar basadas en la confianza, en el conocimiento de quien se incorpora a la red, en la convicción de que estamos dispuestos a delegar también en esa nueva organización” (EIC4).

Para incrementar el capital social habrá que considerar cuatro elementos: conciencia cívica confianza, valores y asociatividad, así como un sistema institucional abierto dispuesto al

surgimiento de procesos innovadores y creativos. No deben dejarse de lado los lazos débiles y los hoyos estructurales ya que posibilitan crear conexiones con más personas, propagar información y acceder a mayores oportunidades. La gestión de este capital debe verse favorecido por ambientes institucionales y políticos que faciliten la coordinación, cooperación y evaluación. Se debe revisar el capital social de las redes, para normalizar y operativizar sus indicadores y hacer una autoevaluación del capital social para diseñar estrategias que lo hagan más fuerte. “Una vez que se conocen existe la posibilidad de que vean que hay cosas comunes y que pueden trabajar juntas” (EIC5).

En cuanto a los otros tipos de capital, ayudaría que las organizaciones pusieran en común los recursos con los que cuentan, de manera que no sea un impedimento para el inicio de una red.

“Las organizaciones que componen la red compartan recursos (de información, conocimientos, en menor medida financieros) que les permitan entablar una mayor interconexión y efectiva acción conjunta” (EIC3). “Primero vamos haciendo cositas entre todos y después si se considera necesario se da la plata, pero inicialmente no se hace. Uno puede buscar con la misma colaboración de las entidades interesadas que funcione” (EIC5).

La continuidad de una red requiere construir esquemas de rendimiento y rendición de cuentas, dar seguimiento a las tareas distribuidas, así como incrementar la continuidad de las comunicaciones y crear relaciones basadas en la confianza, para ello las TIC's pueden ser muy útiles ya que favorecen que se establezcan, consoliden y extiendan las redes. “Además de la existencia de medios de comunicación (internet, computadoras, teléfonos), así como personas con tiempo para el manejo de las redes de comunicación. Esquemas de interacción virtual, (...) directos (cara a cara) donde exista una continua discusión de sus objetivos comunes y compartir experiencias e información” (EIC3).

Para optimizar la participación se invita a utilizar formatos y métodos que además permitan la comprensión de los límites y la apertura necesaria para que las personas participen. En este sentido uno de los aportes significativos fue la recomendación de impulsar la participación de los jóvenes, por haberse constatado en un estudio que favorecen la articulación en red. “Cuando el objetivo se construye entre todos es más probable que lo cuiden a que si alguien lo dijo y todos estuvieron de acuerdo [...] cuando las personas se sientan y cada una opina y construyen colectivamente es más probable que empiecen a haber unos procesos horizontales y a entender y a luchar porque se mantengan esos procesos horizontales” (EIC5).

Se dijo que la formación es importante para construir algo común a partir de la diversidad, ya sea de creencias, ideologías, concepciones teóricas. Uno de los elementos claves para el sostenimiento de una red es la cooperación, habría que brindar educación sobre este tema. “Es conveniente la formación para desarrollar lenguajes y visiones compartidas, implementar mecanismos de comunicación, toma de decisiones y uso de los recursos transparentes, sistematizar, evaluar, planear, promover liderazgos horizontales, democráticos y participativos” (EIC1).

Advertencias. A partir de las distintas experiencias, se encontraron una serie de advertencias en los siguientes aspectos: *financiamiento, liderazgo, cooperación, funcionamiento, trabajo en red y mantenimiento.*

Una parte importante de los artículos manifiestan que, si la construcción de una red se lleva a cabo desde el recurso financiero, su proceso será afectado, generando dependencia. Por ejemplo, aquellas redes que obtienen financiamiento por parte del gobierno se podría ver influenciada en la toma de decisiones. Para disminuir la dependencia se requieren de diversos recursos

que no son necesariamente financieros, como el tiempo, las ideas y relaciones alternativas para el fortalecimiento de la red. Se dice que las organizaciones que cuentan con recursos monetarios superiores, se les ve menos dispuestas a cooperar. “Lo que obstaculiza es la falta de recursos para financiar el funcionamiento de las organizaciones y de la misma red” (EIC3).

La gestión y *liderazgo* se convierten en factores indispensables para el buen desempeño de la red, no debe existir un solo líder y en caso de que exista no debe renunciar, ya que si lo hace la red se enfrentaría a dos situaciones que la obstaculizarían: la construcción de consenso y la diversidad de aportes. El estilo de liderazgo más efectivo es el democrático. “Soltar el control, cuando queremos trabajar colaborativamente no puede una persona controlar, por más que tenga mucho conocimiento al respecto, sino efectivamente se debe permitir que haya un proceso más abierto, mucho más democrático” (EIC5).

Es indispensable que se fomenten actividades de *cooperación*, permitiendo el incremento de las relaciones entre las diversas organizaciones. Entre más colaboración exista se favorecerá la disponibilidad, efectividad y sustento de la red, a pesar de que se les dificulte relacionarse entre diferentes sectores o se cambie una estructura muy monopolizada. “Acompañarlos y dejarles las evidencias de cómo se llega a ese objetivo construido colectivamente, cómo partimos de unos aportes individuales y buscar cuál sería ese objetivo común” (EIC5). “Para un grupo de organizaciones es importante identificar para qué quieren colaborar y cuál es el contexto en el que quieren hacerlo, para poder identificar después el modelo de colaboración más apropiado” (EIC4).

Para el buen *funcionamiento* de una red es importante atender lo siguiente: el tiempo y necesidades de una red, esto con la finalidad de lograr una considerable concordancia, ya que sin

expectativas comunes se dificulta estabilizar una red. Así mismo requiere gestionar y constatar su legalidad para que los integrantes continúen aportando y colaborando, evitando así confusión entre intereses individuales e institucionales y entre lo político y lo técnico. “No, no te das cuenta de que cada incorporación de nuevos nodos implica que se modifique toda la relación al interior, entonces el hecho de que estén incorporándose en nodos que nada más son como satélites que nunca se relacionan directamente con la red complica, porque necesitan respaldo, al no estar realmente articulado con la red éste puede hacer cualquier cosa a nombre de la red y en lugar de beneficiarlo muchas veces se cuelga o inclusive llega a perjudicar a la red entonces por eso deben ser muy específicos con sus protocolos” (EIC2).

En cuanto al *trabajo en red*, habrá que tener en cuenta factores como: el aislamiento, fragmentación, así como la rapidez y complejidad que se dan en los procesos de articulación, se encontró que la cercanía y conexión pueden acabar centralizando el discurso. Además, existen momentos de logro y momentos de dificultad, los cuales propician encuentros que aportan y a la vez generan conflictos. Aunque se hable de la rapidez, habrá que escuchar lo que al mismo tiempo ocurre en estos procesos enunciados por uno de los entrevistados: “Las redes se mueven más lento, y debe respetarse porque el trabajo en conjunto requiere más tiempo. Los ritmos son diferentes, se camina de una manera más lenta pero son pasos distintos” (EIC5).

Para el sostenimiento de una red es indispensable el cuidado de las alianzas con otras organizaciones, ya que su funcionamiento dependerá de la forma de interactuar y su gestión con estas. Es importante resaltar que las relaciones pueden ser generadas a partir de amistades personales, por tanto, habría que considerar los diferentes tipos de relación. “Si la incorporación se hace a la ligera, sin contrastar los mínimos que deben ser compartidos estaremos

sembrando las semillas de los desacuerdos” (EIC4). Finalmente, con base en un estudio realizado sobre el cooperativismo se retomaron ideas para las redes de organizaciones advirtiendo que, si no existe una capacitación, puede extinguirse la red, y que si no se quiere que esto pase se debe formar/capacitar primero a los miembros de la red antes de formar la red.

4. Conclusiones

De los resultados obtenidos en la investigación resaltó la escasez de procesos de formación/capacitación y acompañamiento para la articulación en red. Las confusiones y errores ocasionados por la ausencia de información y conocimientos sobre teorías y metodologías conducen a la decadencia de las redes haciendo probable su extinción. Las redes interinstitucionales están formadas por personas que al ser parte de procesos de aprendizaje y comprender el objetivo de trabajar en conjunto potencian el alcance de los esfuerzos de la red.

También fue notable como uno de los obstáculos el superar la mentalidad tradicional del trabajo conjunto, pues usualmente la relación es vertical y se centraliza el poder y la toma de decisiones. La coordinación debe llevarse a cabo de manera que todas las organizaciones se conozcan unas a otras, intercambien información y compartan recursos. Lograr que sea horizontal y con liderazgos democráticos es uno de los desafíos más fuertes. No podía faltar el tema de los recursos, pero fue relevante encontrar que ya no solo se habla de capital financiero del cual se depende, sino que se reconocen como recursos el capital social y el que las organizaciones poseen en especie y ponen a disposición de la red. Fue interesante encontrar señaladas fortalezas en la red que al mismo tiempo pueden ser debilidades si no se tiene cuidado como la flexibilidad y la inclusión ya que se relacionan directamente con la necesidad de construcción de códigos éticos normativos.

Finalmente, haber construido un estado del arte sobre las experiencias formativas de los procesos de articulación en red permitió visualizar un amplio panorama a nivel nacional e internacional de las organizaciones que se han aventurado a trabajar colaborativamente. La búsqueda documental dejó ver distintos materiales que se han elaborado para orientar y/o desarrollar dichos procesos, lográndose identificar, organizar y exponer los aportes encontrados que pueden ser retomados para fundamentar y dar contenido al diseño de un programa formativo en el que las organizaciones que atienden problemáticas psicosociales que tengan la necesidad o intención de conformar una red interinstitucional puedan aprender a hacerlo y logren mayor impacto en su intervención.

Resumen curricular

Maribel Rivera López

Facultad de Psicología maribel.rivera@uaq.mx
Doctorante en Ciencias de la Educación en la Universidad de Granada, España, Maestra en Psicología Social de Grupos e Instituciones por la UAM- Xochimilco, Licenciada en Psicología Social por la UAM-Iztapalapa, Profesora-Investigadora de tiempo completo.

Karina Giselle Ríos Morales

Facultad de Psicología
Estudiante de quinto semestre de la Licenciatura en Innovación y Gestión Educativa, participante del Verano Interno de la Ciencia UAQ-2017 con registro en el proyecto FPS201426 del Centro de Investigaciones en Psicología y Educación (CIPE).

Adriana González León

Facultad de Psicología
Estudiante de tercer semestre de la Licenciatura en Innovación y Gestión Educativa y participante con registro en el proyecto FPS201426 del Centro de Investigaciones en Psicología y Educación (CIPE).

Ana Liliana Vargas López

Facultad de Psicología
Estudiante de tercer semestre de la Licenciatura en Innovación y Gestión Educativa y participante con registro en el proyecto FPS201426 del Centro de Investigaciones en Psicología y Educación (CIPE).

Viviana Mondragón Gómez

Facultad de Psicología
Estudiante de tercer semestre de la Licenciatura en Innovación y Gestión Educativa y participante con registro en el proyecto FPS201426 del Centro de Investigaciones en Psicología y Educación (CIPE).

Anayeli Guadalupe Ladinos Macías

Facultad de Psicología
Estudiante de octavo semestre de la Licenciatura en Psicología Área Social y participante con registro en el proyecto FPS201426 del Centro de Investigaciones en Psicología y Educación (CIPE).

Referencias

- Añaños, F. (2012). Pensamiento y acción socioeducativa en Europa y España. Evolución de la Pedagogía y la Educación Social. *Revista Historia de La Educación Latinoamericana*, Vol. 14(No. 18), 119-138.
- Aranda, J. (2008). Reflexividad y legitimación de problemas sociales: el caso de la Red de Organizaciones Ambientalistas de Zihuatanejo. *CONVERGENCIA*, Vol. 15(#46). Retrieved from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352008000100008
- Artaza, O., Méndez, C., Holder, R., y Suárez, J. (2011). *Redes integradas de servicios de salud: El desafío de los hospitales*. Santiago, Chile: Representación OPS/OMS, Organización Panamericana de la Salud Chile. Retrieved from

- http://www1.paho.org/chi/images/PDFs/redes_integrales_de_servicios.pdf
- Cabral, M. (2006). Estrategias de trabajo en red. *Questión. Revista Especializada En Periodismo Y Comunicación*, Vol. 1(#10). Retrieved from <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/199/140>
- Casellas, L. (2003). Redes organizacionales en el ámbito de la intervención social. *Intervención Psicosocial*, Vol. 12(#3), 269–282. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179818049002>
- Castillo, R. (2009). El trabajo en red. Reflexiones desde una experiencia. *Revista de Servicios Sociales*, (#46), 149–152. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3119464>
- Cerdas, J. (2009). Red interinstitucional para la niñez de Costa Rica: Logros y Proyecciones. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas En Educación*, Vol. 9(#3), 1–14. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713064013>
- Civís, M., y Longás, J. (2015). La Colaboración Interinstitucional como respuesta al desafío de la inclusión socioeducativa. Análisis de 4 experiencias de Trabajo en Red a nivel local en Cataluña. *Educación XX1*, Vol. 18(#1), 213–236. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/706/70632585009.pdf>
- Contreras, J., y Pérez, N. (2010). Investigar la experiencia educativa. Madrid: Morata.
- Dabas, E., Listovsky, G., Cej, R., Kotin, A., Kñallinsky, E., Najmanovich, y D., Yanco, (2006). *Viviendo redes. Experiencias y estrategias para fortalecer la trama social*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus.
- Diez, J. (2016). Organizaciones, redes y desarrollo económico en ciudades medias: el caso de Bahía Blanca, Argentina. *Región Y Sociedad*, Vol. 28(#67). Retrieved from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252016000300277&lang=es
- Fasano, L. (2010) *Tejiendo Redes: el papel de las redes sociales en la salud y el bienestar*. Buenos aires: Gran Aldea Ediores.
- Faust, V., Christens, B., Sparks, S., y Hilgendorf, A. (2015). Exploring relationships among organizational capacity, collaboration, and network change. *Psychosocial Intervention*, Vol. 24(No. 3). Retrieved from <http://psychosocial-intervention.elsevier.es/en/exploring-relationships-among-organizational-capacity/articulo/S1132055915000459/#.WUqwxJI19dh>
- Forni, P., Castronuovo, L., y Nardone, M. (2012). Las organizaciones en red y la generación de capital social. Implicancias para el desarrollo comunitario. *Miríada: Investigación En Ciencias Sociales*, Vol. 4(#8), 79–106. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5024489>
- González, M., Zamora, M., y Servín, E. (2014). *Fortaleciendo el capital social: Sistematización del Modelo Compromiso de Fundación Merced Querétaro*. Santiago de Querétaro, Querétaro: Fundación Merced Querétaro-Instituto Nacional de Desarrollo Social.
- Klein, L., y Pereira, B. (2016). The survival of interorganizational networks: a proposal based on resource dependence theory. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 17(#4). Retrieved from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712016000400153&lang=pt
- López, C. (2007). *La construcción de articulaciones y redes en Fundación SES (Documento transversal sobre participación en redes y asociaciones de Fundación SES)*. Retrieved from <http://www.fundsés.org.ar/es/biblioteca/la-construccion-de-articulaciones-y-redes-en-fundacion-sés>
- López, M. y Chacón, F. (1999). *Intervención Psicosocial y Servicios Sociales, un enfoque participativo*. España: Editorial: Síntesis Psicología

- Machín, J. (2011). Redes sociales e incidencia en políticas públicas. Estudio comparativo México-Colombia. (Primera Edición). México, Df: SEDESOL. Retrieved from http://revista-redes.rediris.es/webredes/novedades/Redes_sociales_IPP.pdf
- Marcelo, C. (1995). Profesorado para el cambio educativo. Barcelona: EUB. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/256194929_Formacion_del_Profesorado_para_el_Cambio_Educativo
- Martín, N., y Ramírez, J. (2007). Guía para el fortalecimiento y articulación de redes de organizaciones sociales Versión 1.0. Corporación Somos Más-Fundación Saldarriaga Concha. Colombia. Retrieved from <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>
- Maya, I. (2016). 7 usos del análisis de redes en la intervención comunitaria. REDES, Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales, Vol. 27(#2), 1-10. Retrieved from <http://revistes.uab.cat/redes/article/view/v27-n2-mayajarego/pdf-628-es>
- Mazzotti, G. (2008). Una perspectiva organizacional para análisis de las redes de organizaciones civiles del desarrollo sustentable (#1). México: UAM-UV-Miguel Angel Porrúa.
- Menger, L., Stallones, L., Cross, J., Henry, K., y Chen, P. (2015). Strengthening suicide prevention networks: Interorganizational collaboration and tie strength. Psychosocial Intervention, Vol. 24(#3). Retrieved from http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-05592015000300005&lang=pt
- Milanese, E. Merlo, R. y Machín J. (2000). Redes que previenen, Tomos I y II, México: Coedición Instituto Mexicano de la Juventud y CAFAC.
- Montes, A. (2002, November). Atención de las necesidades de educación y capacitación del sector cooperativo en Querétaro como eslabón de vinculación con instituciones de apoyo para impulsar su desarrollo. Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México. Retrieved from <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/3489>
- Moscovici, S. (1985). Psicología Social, 1, Influencia y cambio de actitudes, individuos y grupos. España: PAIDOS.
- Murciano, J., Porrini, L., Bueno, C., y Vélez, C. (2010). Redes de cooperación público-privada y partenariados: retos y pistas para su evaluación. El caso de la Iniciativa Comunitaria Equal en Andalucía. Gestión Y Análisis de Políticas Públicas, (#4), 161-200. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/2815/281521696007/index.html>
- Pina-Stranger, Á. (2009). Introducción: el análisis de redes interorganizacionales- Centro de sociología de la innovación. REDES- Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales, Vol. 17(#12), 258-274. Retrieved from <http://revistes.uab.cat/redes/article/view/v23-pina-stranger/327>
- Prada, E. (2005). Las redes de conocimiento y las organizaciones. Revista Bibliotecas Y Tecnologías de La Información, Vol. 2(No. 4). Retrieved from http://eprints.rclis.org/9127/1/redes_de_conocimiento.pdf
- Prieto, R., y Fabelo, R. (2009). Liderazgo y capital social: Uso de redes como herramienta para el desarrollo sostenible. TeloS, Vol. 11(#1), 52-68. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99312499004>
- Rivera, M. (2012) Red Interinstitucional de Organizaciones de atención a problemáticas psicosociales en la Cd. de Querétaro y zona conurbada, Informe Técnico Final, México, Centro de Investigaciones en Psicología y Educación Fac. Psicología UAQ, FPS-2009-13
- Rivera, M., & Servín, M. (2014). Experiencia de articulación en red de las organizaciones con atención a problemáticas psicosociales en la Cd. de Querétaro y zona conurbada. Cienci@ UAQ, Vol. 7(#1), 120-131.
- Roca, B. (2006). Entre la competencia y la cooperación: la construcción de redes entre las Organizaciones No Gubernamentales

- de Desarrollo en Andalucía. *Redes. Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, Vol. 11. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/931/931011108.pdf>
- Ruiz, J. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Universidad del Deusto.
- Salazar, A., y Lutz, A. (2011). Medio ambiente y organizaciones de la sociedad civil: análisis de las redes civiles ambientalistas en Hermosillo, Sonora. *Región Y Sociedad*, Vol. 23(#51), 5–41. Retrieved from <http://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v23n51/v23n51a1.pdf>
- Scarbay, L., y Rodríguez, J. (2009, September). Redes de compromiso cívico en las organizaciones del tercer sector en el Estado Zulia, 16(46). Retrieved from http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-52162009000300008
- Servín, E., y González, M. (2015). *Tejiendo Redes: Sistematización de los Procesos de Articulación de Organizaciones de la Sociedad Civil (Primera Edición)*. Querétaro, México: Fundación Merced Querétaro, AC.
- Silvestre, J., Zorrilla, S., y Monroy, F. (1993). *Dinámica social de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Solís, M., y Hernández, K. (2014, Enero-Diciembre). Niveles de Fortalecimiento y conformación de Redes, (No. 1), 212–228. Retrieved from <http://www.chi.itesm.mx/icm/wp-content/uploads/2015/03/Revista-memorias-PDF2.pdf>
- Uvalle, R. (2009). Gestión de redes institucionales. *CONVERGENCIA*, Vol. 16, 41–72.
- Velázquez García, M. A. (2005, May). Relaciones entre organizaciones y movimientos sociales. *Redes y oportunidades políticas: los casos de la Red Nacional de Acción Ecologista (Argentina) y la Red Nacional de Derecho a la Información Ambiental (México)*. *Región Y Sociedad*, XVII (33), 33–70. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10203302>
- Vélez, G. (2007). Tendencias del Tercer Sector a partir del análisis de las relaciones de interdependencia. *REDES- Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, Vol. 12(#5). Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/Redes/article/viewFile/70394/80629>