



EXPERIENCIA DE ARTICULACIÓN EN RED DE LAS ORGANIZACIONES CON ATENCIÓN A PROBLEMÁTICAS PSICOSOCIALES EN LA CD. DE QUERÉTARO Y ZONA CONURBADA ¹

NETWORK ARTICULATION EXPERIENCE OF ORGANIZATIONS SERVING PSYCHOSOCIAL ISSUES IN QUERETARO CITY AND METROPOLITAN AREA

Maribel Rivera-López.
*Facultad de Psicología,
Universidad Autónoma
de Querétaro.*

Marilu Servín-Miranda.
*Facultad de Ciencias Políticas
y Sociales,
Universidad Autónoma
de Querétaro.*

Correo para correspondencia:
maribel.rivera@uaq.mx

Fecha de recepción: 10/02/2014
Fecha de aceptación: 30/05/2014

Resumen

Derivada del actual tema de redes sociales, la articulación en red se configura como una alternativa para potenciar la intervención social de las instituciones que atienden problemas sociales. El objetivo general de la investigación fue conocer los sentidos, significados, conocimientos, valoraciones e imágenes que las Organizaciones con Atención a Problemáticas Psicosociales (OAPPs) tienen sobre la articulación en red a través del enfoque teórico-metodológico de las representaciones sociales. Se presentan los avances obtenidos por medio de entrevistas grupales con 18 equipos de trabajo de organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales que hablaron sobre su visión de lo que conforma una red de organizaciones; de su experiencia de vinculación interinstitucional; dieron cuenta de las dificultades, desafíos y repercusiones que han tenido al intentar articularse en red y propusieron lo que consideran necesario para

poder construir vínculos significativos de trabajo que les permita tener un mayor impacto. Los principales hallazgos son que no comparten una idea común sobre lo que es una red de organizaciones, pero coinciden en un ideal y un propósito trascendental orientado a mejorar las condiciones de vida de la sociedad. La mayoría valoró su experiencia de vinculación interinstitucional como negativa o difícil, lo cual fue congruente con la larga lista de dificultades vividas. Tienen presente una diferencia significativa entre el trabajo conjunto y las implicaciones de un proceso de articulación en red. El reto apunta a la posibilidad de re-significar su experiencia a partir de espacios formativos con seguimiento a su conformación como red.

Palabras clave: Articulación en Red, Organizaciones con Atención a Problemáticas Psicosociales (OAPPs), Redes Sociales.



Abstract

Derived from the current issue of social networks, the network articulation is at the present time configured as an alternative to maximize the social intervention of institutions serving social problems. The overall objective of the research was to know the senses, meanings, knowledge, values and images that Organizations Serving Psychosocial Issues (OAPPs) have on the network articulation through the theoretical - methodological approach of social representations.

The progress made is presented by means of group interviews with 18 work teams of civil society organizations and government agencies which talked about their vision of what constitutes a network of organizations; of their experience on interinstitutional entailment; and reported the difficulties, challenges and impact they have had when trying to articulate a network and

proposed what they consider necessary to build significant working relations which allow them to have a greater impact. The main findings are that they do not share a common vision of what a network of organizations is, but they agree on an ideal and a transcendental purpose oriented to improving the life conditions of society. Most rated their interinstitutional entailment experience as a negative or difficult one, which was consistent with the long list of difficulties experienced. They present a significant difference between the joint work and the implications of a network articulation process. The challenge points to the possibility of resignifying their experience starting from educational processes monitoring their conformation as a network.

Keywords: Network Articulation, Organizations Serving Psychosocial Issues (OAPPs), Social Networks.

1. Introducción

La complejidad de las problemáticas psicosociales que hoy en día afectan a la sociedad, requiere que se reconsideren las formas de atención e intervención que se están llevando a cabo por parte de las organizaciones que han asumido la misión de afrontarlas. En las últimas décadas, la posibilidad de que se articulen en red se ha vuelto muy atractiva ya que alcanzan a visualizar sus grandes beneficios: acceder a un nuevo nivel de impacto de su intervención; implementar estrategias que les permitan canalizar los casos que no tienen la capacidad de atender; disponer de una red de recursos y servicios en términos de capital social; tener otras opciones de financiamiento e incidir en la creación de nuevas políticas públicas. Sin embargo, de acuerdo a los relatos de las diferentes experiencias a nivel nacional e internacional, no es sencillo lograrlo pues el proceso implica dificultades y desafíos.

En el caso de la Ciudad de Querétaro y su zona conurbada, en un estudio exploratorio sobre la conformación natural de la red de organizaciones (Rivera, 2012) que antecedió y generó las ideas para realizar esta investigación, se encontró que existen Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) e instancias gubernamentales que tienen una red interinstitucional predominantemente informal, poco articulada, se conocen poco y han trabajado en conjunto de forma puntual.

En este contexto se propone un acercamiento a través de entrevistas grupales a equipos de trabajo de OSC e instancias gubernamentales que fueron analizadas para captar su voz con respecto a la experiencia de vinculación interinstitucional, indagar sobre las dificultades y ventajas que han encontrado en el trabajo conjunto y qué aspectos consideran necesarios para lograr una articulación en red, así como, conocer su visión sobre el tema de redes sociales, especialmente la red de organizaciones.

Se expone un breve recorrido por las nociones de Red social, Articulación en Red, Representaciones sociales y Organizaciones con Atención a

Problemáticas Psicosociales (OAPPs) y el diseño metodológico. Se presentan los hallazgos sobre la relevancia que tienen las relaciones entre las organizaciones que atienden problemas sociales y, finalmente se bosquejan reflexiones y perspectivas sobre cómo han vivido y miran la posibilidad de articularse en red.

2. Marco Conceptual

Red Social. Desde que Moreno en 1934 en el campo de estudio de la Psicología Social y Barnes en 1954 en el campo de la antropología social inglesa (Federico de la Rúa, 2009) dieron origen a la noción de Red Social, hasta la fecha, se ha dado cuenta de su sentido metafórico visualizando al universo como red y a los individuos como nodos de esa red (Najmanovich, 1995) y a su vez, de su potencial explicativo (análisis cuantitativo) y comprensivo (análisis cualitativo) para aproximarse al estudio de la dinámica social. Se constató el gran auge que en tan sólo 60 años ha tenido esta categoría conceptual y la diversificación de campos teórico-epistemológicos y metodológicos en los que se ha desarrollado. Rizo (2003) lo califica como un fenómeno o concepto “de moda”, e incluso como un término polisémico, aludiendo especialmente a la asociación del concepto con el uso de las nuevas tecnologías; sin embargo invita a recuperar una definición general que incorpore múltiples posibilidades de comprensión. Entre ellos, tres usos que se le han dado al concepto de red social. El primero es el enfoque teórico-metodológico del Análisis de Redes Sociales (ARS). El segundo, es la forma en que se plantean los proyectos o trabajos de investigación trascendiendo la distancia geográfica. El tercero, se refiere al ámbito de la intervención social, es decir, buscar en las redes sociales la posibilidad de que promuevan el mejoramiento las condiciones de vida de grupos o comunidades.

Otra concepción de red social que se consideró fundamental para esta investigación es la desarrollada en el Modelo Epistemología de la Complejidad Ética y Comunitaria (ECO²)². La red se concibe como una metáfora ambivalente con la cual se puede representar la realidad social pues



hace factible una aproximación a la dinámica relacional de las personas, grupos e instituciones. Es ambivalente porque no sólo evoca los significados positivos como contención, sostén, posibilidad de manipulación, tejido, estructura, densidad, extensión, control, posibilidad de crecimiento, ambición de conquista, fortaleza, etc. (Pakman, 1995), sino también tiene en cuenta los atributos negativos que se *atribuyen* a dicho objeto como atrapar, apretar, limitar, asfixiar, entrampar, puede romperse o desanudarse (fragmentación), puede ser rígida, puede ser débil o frágil, o inclusive, puede matar, ya que la complejidad de la realidad social no puede abordarse desde una visión idealizada o idealizante (Rivera, 2005). Por lo tanto, la red puede ser un elemento extremadamente poderoso, capaz de producir sufrimiento y/o seguridad (Milanese y col., 2001). Dentro del modelo se le define también, como un campo relacional que establece el espacio-tiempo-comunicación en que los sujetos identifican-significan a las relaciones, la realidad, los sujetos; y son identificados-significados por las relaciones, la realidad, los sujetos en su contexto (Milanese y col., 2000). Lo cual implica que las redes sociales sólo podrán ser visualizadas a partir de las representaciones sobre las interacciones que los sujetos manifiesten tener en un intercambio intersubjetivo situado en un contexto dado.

Articulación en Red. En el marco teórico-epistemológico del Modelo ECO² se distinguen tres modalidades del Trabajo de Red: la Intervención de Red, la Terapia de Red y la Articulación en Red (Milanese y col., 2000). La Articulación en red se concibe como la conformación de una meta-organización de organizaciones que persiguen un objetivo predefinido común. 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). Varios autores coinciden, por otra parte, en denominar “Trabajo en red” al proceso de colaboración entre dos o más organizaciones que buscan alcanzar metas comunes y un medio que les permite tener mayor impacto (Waring, 2002). A la forma de hacer las cosas, un proceso de construcción del espacio común, abierto y diversificado en el que se puedan seguir sumando nuevas iniciativas, propuestas y empeños (Jara, 2010). También, se definió como la colaboración que dos o más profesionales establecen partiendo de la atención de un caso común en un marco organizativo más general, en el que la coordinación se da a nivel de los acuerdos establecidos entre servicios e instituciones (Ubieto, 2009). Definición que se complementa con lo que afirma Fasano (2010) de que trabajar en red implica siempre una decisión de quienes la integran para realizar tareas en común en torno a metas que se comparten de modo explícito en los que se sostenga la horizontalidad, la flexibilidad en la dinámica, el nivel de participación, la creatividad conjunta y la espontaneidad en la movilidad de funciones y en los cambios requeridos. Esta autora considera que dicha tarea requiere de gran capacidad de negociación, solidaridad en torno a la consecución de lo común, compromiso y apertura.

Aspectos comunes a los que se refirieron en las definiciones de Articulación en Red y Trabajo en Red, se derivaron de la noción de Redes Inter-organizacionales o de organizaciones. Se habla de que los intercambios inter-organizacionales permiten la articulación de recursos necesarios para el desarrollo de numerosos sectores (Pina-Stranger, 2009). Se enfatiza que las organizaciones desarrollan redes a fin de enfrentar meta-problemas que no pueden ser siquiera apreciados adecuadamente desde cada organización en forma aislada de acuerdo con Chisholm(1996) citado en Forni, (2002). En este tipo de redes las relaciones son horizontales, es decir que tienen la misma posición jerárquica, son de apoyo mutuo, no hay obligatoriedad y van más allá de lo formal y lo político, se da intercambio e interdependencia y se da flujo de recursos humanos, financieros y de

conocimientos. La comunicación es recíproca y la colaboración es informal o formal, recurrente y de largo plazo (Sulbrandt y col. 2001). Por su parte, Reygadas (1998) define este tipo de redes en términos de los esfuerzos de articulación de dos o más grupos, movimientos u organizaciones que tienen como propósito enfrentar juntos propuestas y estrategias en relación con su trabajo en uno o varios campos de la práctica social, refiriéndose a los procesos de conformación de proyectos conjuntos estrechamente relacionados con los procesos económicos, políticos y culturales que permiten generar nuevas formas de acción e intervención social con propuestas y alternativas viables y válidas para sectores específicos de la población del país, lo cual desde este estudio se considera su propósito trascendental.

Representaciones sociales. Dan cuenta de los sentidos, significados, conocimientos, valoraciones, e imágenes sociales. Se trata propiamente de “imágenes que condensan un conjunto de significados; sistemas de referencia que nos permiten interpretar lo que nos sucede, e incluso dar un sentido a lo inesperado, categorías que sirven para clasificar circunstancias, los fenómenos y a los individuos con los que tenemos algo que ver; teorías que permiten establecer hechos sobre ellos (...) se define por un contenido de informaciones, actitudes, imágenes, opiniones, relacionados con un objeto” (Jodelet, 1993). Las representaciones sociales tienen tres componentes esenciales: su contenido, su estructura interna y su núcleo central. La recolección del contenido de la representación es la primera etapa en el estudio de las representaciones, en la que parece ineludible la utilización de la entrevista como técnica (Abric, 2011). El discurso de los actores que emerge de la entrevista da cuenta de elementos constitutivos de la representación; esa es la puerta de entrada para comprender las prácticas y la dinámica de las relaciones sociales.

Organizaciones con Atención a Problemáticas Psicosociales (OAPPs). Se trata de una categoría operativa que se creó partiendo del análisis de las nociones de organización e institución que permitiera decidir como referirse a los estableci-

mientos dedicados a esa labor; de establecer que el término de Atención alude al modelo y estrategias de intervención de cada organización; de complejizar la noción de problema social para poder verla desde otra perspectiva como Problemática Psicosocial, es decir, como un fenómeno que comprende 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 repercusiones en la singularidad de los individuos, ni por sus consecuencias en los colectivos que conforma a la sociedad sino por sus efectos en la mutua configuración entre subjetividad singular y colectiva. Con ello se busca explicitar la postura epistemológica y el abordaje disciplinar desde el cual se trabaja la investigación, entendiendo la mirada psicosocial como la conjugación dialógica, hologramática y recursiva³ de lo singular y lo colectivo (Rivera, 2005).

3. Diseño Metodológico

Se trató de una investigación descriptiva/interpretativa, en la que se utilizó el enfoque metodológico de las representaciones sociales. Si bien la investigación tuvo un diseño que abarca el estudio de los tres componentes de la Representación social, lo que se presenta en este artículo corresponde a los avances en la indagación que se realizó sobre el contenido expresado por los equipos de trabajo de las organizaciones acerca de la experiencia de la “articulación en red”.

Las organizaciones se eligieron bajo un muestreo de tipo intencional/opinático (Ruiz, 1999:) Los criterios para selección de organizaciones fueron a) Tener todos sus datos dentro del registro de las 120 instituciones del Catálogo de OAPPs en la Cd. de Querétaro y la Zona Conurbada, (Rivera, 2012) b) Se eligieron una OSC y una instancia gubernamental, por cada una de las 10 problemáticas psicosociales⁴ que atienden las organizaciones contenidas en el Catálogo. c) Haber sido referidas como las más conocidas y por tanto fueran representativas del tipo de organización con atención a problemáticas psicosociales (Rivera, 2012:74)

d) Asistir al *Encuentro de OAPPS en la Ciudad de Querétaro y zona Conurbada* realizado el día 20 de junio de 2012 y haber contestado el instrumento de investigación para ubicarlas como contactos ya establecidos.

Se realizaron 18 entrevistas grupales en el periodo de julio-noviembre de 2013, solicitando la presencia de al menos dos de los integrantes de los equipos y garantizando que estuviera presente el director(a) o coordinador(a) de la institución. Se acudió a sus instalaciones en los horarios que ellos pudieron dar la entrevista y se solicitó autorización para hacer registro en audio. Participaron en promedio por equipo 4 personas, dando un total de 73 entrevistados, 43 mujeres y 30 hombres. Se preservó el anonimato tanto de las organizaciones como de las personas.

La entrevista fue cualitativa enfocada, tuvo una guía de 5 tópicos base, se desarrolló en un solo encuentro con una duración de 1.5 a 2hrs, fue conducida por la colaboradora y la responsable del proyecto. Se hicieron las transcripciones íntegras, se organizó la información a partir de los conceptos principales de la investigación lo cual dio lugar al campo de categorías que se construyeron a fin de ordenar las experiencias presentadas (Sierra, 1998).

Concepto principal de la investigación	Tópicos de la guía de entrevista	Categorización a partir de las experiencias
Articulación en red	Valoración de su Experiencia.	Difícil, negativa y positiva
	Decisiones de por qué vincularse.	Deber ser Optimización de recursos
	Para qué vincularse.	Propósito Institucional, Interinstitucional y Trascendental
	Estrategias de vinculación.	Seleccionar con quien se relacionan Definir y delimitar Formalizar Buscar apoyo Convocar Realizar directorios Crear un área de vinculación interinstitucional Otras...
	Ventajas.	Económicas, Estructurales, Inter-relacional, Servicios
	Desventajas.	Insuficiencias, dificultades operativas, de participación, de representatividad, de actitud y culturales Grandes Amenazas
Aspectos necesarios,	Nivel Operativo, Formativo y de Actitudes	
Visión de la Red de Organizaciones	Ser, Hacer, Actitudes o valores, propósito trascendental	

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia a partir de la sistematización de las 18 entrevistas grupales realizadas a los equipos de trabajo de las Organizaciones de la Sociedad Civil e instancias gubernamentales, en el periodo de julio-noviembre de 2013.

4. Hallazgos significativos

Valoración de su Experiencia. La mayor parte de las organizaciones hacen una valoración de su experiencia como difícil y negativa. Consideran que ha sido difícil porque: al hacer su trabajo y difundirlo afectan intereses particulares contrarios a su misión, lo cual en algún momento ha implicado sucesos como la corrupción de los integrantes de las redes para obstaculizar el logro de los objetivos o deshacerlas completamente *“llegan algunas autoridades a corromper, o sea, el error de los dos; el que ofrece y el que acepta”*. Cuando se trata de una instancia gubernamental que está facultada para imponer sanciones las relaciones se impregnan de temor y dificultad para generar cambios; han percibido dificultad porque las otras organizaciones creen que deberían hacer lo que ellas están haciendo pero no lo han hecho y se cierran a la posibilidad de sumar esfuerzos *“no ha sido fácil, yo he visto que hay cierto celo y desconocimiento”*; se han enfrentado al desconocimiento de su labor que hace complicado entablar relaciones con los directivos o representantes de las organizaciones; han lidiado con la imagen errónea que se ha creado de ellas al haber sido utilizado su nombre, logo o método sin su autorización y sin apegar-se a lo esencial de su práctica; han padecido un exceso de derivaciones que les hacen a partir de relaciones informales, es decir, sin convenios que regulen un intercambio equitativo.

En relación a la valoración de su experiencia negativa, expresaron que se debe a que: en las reuniones a las que son convocadas se manifiesta la difícil situación económica y la competencia por los donativos; se viven rebasadas por las convocatorias a formar redes y por la saturación en su trabajo han tenido que decir que no o ser muy selectivas pero aun así no ven que se hayan tenido logros en los intentos de formar redes en los que han participado; y finalmente, dicen que el trabajo de redes ha sido de poco impacto, se dan muchas complicaciones, disminuye el interés cuando se dan cuenta de que se tiene que trabajar mucho y por ello la mayoría se quedan a medias y se pierden. Resaltó el caso de una instancia gubernamental que tiene problemas de vinculación

al interior del sector público, específicamente, con el seguimiento de los casos que deriva y que desconocen de lo que hace el sector privado, por lo cual se les dificulta mucho optimizar esfuerzos.

La valoración de su experiencia positiva destaca que: les ha ayudado a reforzar, fortalecer y profesionalizar su trabajo institucional; les ha permitido intercambiar información, contactos, espacios formativos; en conjunto han llevado a cabo varias acciones formativas, preventivas y de diseño de metodologías innovadoras; se han proyectado a nivel nacional e internacional; han aprendido a generar proyectos conjuntos para recaudar fondos. Su experiencia ha sido grata, favorable, cordial, relevante, de crecimiento, ánimo, apoyo mutuo y retroalimentación. Una de ellas en particular, comentó que nacieron siendo una red y su historia ha sido de vinculación permanente, con altas y bajas pero muy fundamental para su sobrevivencia.

Decisiones de por qué y para qué vincularse. Con respecto al por qué se identificaron dos categorías opuestas. La primera se enfocó en el deber ser en función de una política institucional ya establecida, una tendencia o moda que había de seguirse para obtener financiamientos, el deber de informar o difundir su labor y la conveniencia en términos de no quedarse rezagado o aislado. Y la segunda, optimización de recursos, expresado en la idea de *“no poder abarcar todo”* ya que reconocieron la necesidad de trabajar en conjunto para afrontar problemáticas que calificaron como *“multicausales y multifactoriales”* y sus limitaciones ante la imposibilidad de hacer todo lo que quisieran y tener un impacto significativo cada quien por su parte.

Sobre el para qué vincularse se pudieron distinguir tres grandes grupos de propósitos. El primero de ellos fue el Institucional que se enfocó a obtener beneficios de trabajo en red que se reflejen en el logro de las metas de cada organización, por ello se proponen conseguir financiamiento; apoyo de servicios que ellos no ofrecen, dar a conocer su institución y posicionarse, así como aprender, capacitarse, crecer y fortalecerse.



El segundo fue el Interinstitucional que se enfoca en cumplir objetivos comunes que mejoren su intervención social, aquí se ubicaron sus intenciones de coordinarse; colaborar; tener mayor impacto y mejores resultados; hacer menos esfuerzo, compartir experiencias e información; dar y recibir, derivar y canalizar, ganar fuerza y hacer agendas comunes. Es importante destacar aquí que se habló de la articulación de redes como propósito, lo cual deja ver que aún no consideran estarse articulando al vincularse sino que es una finalidad específica. Por último, se identificó el Trascendental, que corresponde a aquello que está más allá de las organizaciones y de los beneficios de sus intercambios, que se enfoca en la población en general a la cual buscan concientizar, mejorar sus condiciones de vida y resolver sus problemas.

Estrategias. Se encontraron diferentes formas en las que establecen sus vínculos: la primera fue Seleccionar con quien se relacionan a partir de necesidades, objetivos o problemáticas similares, liderazgos y posibilidades de recaudar fondos; la segunda fue de Definir y Delimitar momentos, tiempos, recursos y fronteras (hasta donde sí y hasta donde no). La tercera fue Formalizar los acuerdos de intercambio o de apoyo por medio de convenios, oficios, protocolos y convocatorias; la cuarta fue Buscar apoyo directamente tocando puertas, preguntando, haciendo citas, acudiendo a entrevistas cuando se necesitan voluntarios, servicio social, financiamiento, derivar casos o contratar cursos; la quinta Convocar a conformar redes organizar cursos interinstitucionales, foros, ferias, conferencias, talleres; la sexta fue Realizar directorios o catálogos para tener todos los datos y un documento que facilite la localización de las organizaciones, la séptima fue Crear un área de vinculación interinstitucional en donde tienen el personal que coordina todo lo que concierne a ese rubro de trabajo. También se ubicaron otras formas de contacto informales como llamadas telefónicas, redes sociales de internet, acudir a invitaciones, asistencia a ferias o eventos de capacitación y peticiones en función de relaciones personales.

Ventajas y Desventajas. Sobre las ventajas o beneficios de la articulación en red se identificaron cuatro categorías. Las de tipo Económico que implica poder tener financiamiento y donativos, compartir excedentes de donativos y ahorrar dinero, tiempo y esfuerzo. Las de tipo Estructural como la capacitación, la profesionalización, el crecimiento, diversificación, apertura, difusión del propio trabajo, conocimiento de los otros y sus experiencias, prestigio, posicionamiento, métodos de acreditación, sobrevivencia y perpetuidad. Las de tipo Inter-relacional centradas en la construcción colectiva de fortaleza, mayor alcance, más comunicación, más vínculos y ayuda mutua. Y por último, las que se reflejan en los Servicios como calidad en la atención de la problemática, poder canalizar, mejores resultados y mayor impacto.

Con respecto a las desventajas, se agruparon de acuerdo con diferentes criterios. Las Insuficiencias en cuanto a recursos humanos; tiempo; dinero y sustentabilidad; compromiso; continuidad en las propuestas; continuidad en la asistencia; coordinación y control; planeación estratégica; comunicación; y falta de metodologías o tecnologías de red. Las dificultades operativas como: no poder llegar a acuerdos y cumplirlos; discusiones redundantes; imposibilidad de planear; invisibilidad del trabajo realizado; prevalencia de intereses particulares frente al objetivo común; imposibilidad de hacer los convenios directamente porque los representantes que asisten no están autorizados; iniciar de cero constantemente ante los cambios imprevistos; confusión o desconocimiento de lo que hacen las otras organizaciones; no saber afrontar el conflicto sin ruptura y no saber trabajar en red.

Las Dificultades de Participación, que tenían que ver con la excesiva carga de trabajo y no poder hacer coincidir las agendas; bombardeo de propuestas y convocatorias para formar redes y no saber a cuál responder; trabajar en red por obligación y no por convicción; tener que descuidar el trabajo institucional por hacer trabajo de red o lo contrario al no poder preocuparse por los demás



al estar sobreviviendo como organización. Las Dificultades de Representatividad en las que se ubicaron “*el gran ego de los líderes o directivos*”; la disputa sobre quién se lleva los méritos; confrontación entre la verticalidad y la horizontalidad de la red; cambios de director y rotación de personal de las instituciones, así como, los cambios de gobierno, de partido y de programas. Estaban también las Dificultades de Actitud entre las que se encontraba la manifestación de desencanto y decepción; actitud negativa ante la crítica o la evaluación; poner por encima lo personal ante lo profesional; querer tener exclusividad de las poblaciones que se atienden; esparcir rumores de descalificación o desacreditación del trabajo de las otras organizaciones. Las Dificultades Culturales en las que se ubicaron las frases que usaron para referirse a cómo, de acuerdo con ellas, somos como mexicanos, por ejemplo, “el mexicano es poco solidario, somos muy competitivos”, “los mexicanos tienden a tirarse entre ellos” “yo tengo lo mío y cada quien lo suyo”, “el pensamiento mexicano, no está listo para colaborar” “me quedo yo con mis conocimientos personales”, “no tenemos esa conciencia de trabajar en conjunto”, “no vemos más allá de nuestro entorno”, “somos bastante celosos de la información”. Y, finalmente, se ubicaron las Grandes Amenazas como el condicionamiento de la obtención de financiamiento a los resultados; la imposición de una ideología religiosa o política, el plagio del logotipo institucional o de metodologías propias, la solicitud de “compartir toda la información” cuando hay cuestiones como la lista de donantes que, dicen, “no se debe compartir”; la idea de que “*las redes no perduran en el tiempo*” y el predominio de intereses económicos particulares. Es importante resaltar que se hace un despliegue mayor sobre las desventajas de la articulación en red con respecto a lo que se mencionó sobre las ventajas.

Aspectos necesarios. Se enfocaron a Nivel Operativo en lograr tener objetivos claros y metas definidas; concretar acciones y decisiones en el momento; dar seguimiento al proceso y al cumplimiento de acuerdos; coordinación; una figura rectora; un organigrama, planeación, trabajo ordenado, distribución de los recursos e inversión

de tiempo, comunicación e información frecuente y constante. A Nivel Formativo, saber o tener el conocimiento sobre trabajo en red y gestión; tener marcos de referencia para establecer lineamientos claros y generar puntos de aprendizaje común. A Nivel de Actitud creen que debe haber compromiso; buena voluntad de parte de las organizaciones y voluntad política de los gobiernos; apertura; ganas; no imponer; pensarse en la red como un todo y disponibilidad.

Visión de la Red de Organizaciones. En sus definiciones se encontraron como elementos básicos lo que se refería al Ser y al Hacer. Con respecto al Ser fue muy interesante encontrar una amplia gama de conceptos que emplearon al inicio de sus definiciones como grupo, organización, forma de organización, comunidad, estructura de orden, sistema, proyecto, coordinación, metodología, ideal; que son nociones que se estudian en el campo de las ciencias sociales, lo cual permite pensar en el tipo de formación profesional que tienen los equipos de trabajo de las organizaciones. Se plantearon también ideas centradas en el tema de los lazos como unión, vinculación y capacidad de vincularse, relación estrecha, enlace y alianza. Otros utilizaron metáforas como tejido, entretejido, amalgama, matriz horizontal, suma de particularidades, cúmulo, una fortaleza. Y otras ideas no precisas dejaron ver cuestiones importantes que permiten distinguir a la red de organizaciones de otros conceptos, como “*va más allá de lo que es un grupo*”, “*algo articulado, estratégico*”, “*otra cosa más grande que sólo vinculación o canalización*”.

En cuanto al Hacer manifestaron desde cuestiones elementales como reunirse, convocar, planear, trabajar en equipo, ofrecer sus servicios, crear directorios, conocer lo que hace cada quien, dar seguimiento, comunicarse de manera efectiva, sistematizar; hasta cuestiones más complejas como hacer convenios, definir la visión y misión de la red, bajar recursos financieros, incidir en políticas públicas, apoyarse mutuamente, tener intercambios equitativos, lograr los fines de cada institución y el fin común, sostener e impulsar, establecer principios rectores, tener un líder que



dirija, decidir en conjunto, sumar esfuerzos, recursos y conocimientos.

Hubo dos categorías emergentes en las que sí se encontró mayor coincidencia tanto al interior de los equipos como entre las distintas organizaciones. Una de ellas, fue sobre actitudes o valores en la que mencionaron el compartir, dar, compromiso, apoyo, pertenencia, lealtad, ser crítico, reconocer lo que se hace bien, flexibilidad, honestidad y sinceridad. Al respecto, es Fasano (2010) quien menciona varios de estos valores o actitudes que, de acuerdo con ella, posibilitan que se pueda llevar a cabo la tarea de trabajar en red.

La segunda se enfocó en que este tipo de red debería buscar el mejoramiento de la comunidad y de las instituciones que la conforman, el posicionamiento de un ideal, servir a la ciudadanía y crecer junto con la sociedad, lograr algo bueno, ir en un solo camino y darse la mano ante las dificultades, estar totalmente articulados todos los involucrados para resolver una problemática y dar soporte a las necesidades de la sociedad. Todo ello conforma lo que se denominó *Propósito Transcendental* de la articulación o trabajo en red, que va de acuerdo a lo que Reygadas (1998) propone sobre este tipo de redes.

5. Reflexiones y Perspectivas

En función del objetivo general planteado y considerando los hallazgos antes mencionados se proponen las siguientes reflexiones y el esbozo de algunas perspectivas:

Al conocer su experiencia de vinculación interinstitucional y escuchar lo que han vivido se permitió acceder a sus prácticas de vinculación y trabajo conjunto y distinguir si están en la lógica de la articulación en red o no han tenido ese alcance. Algunas de ellas están consientes de que no se han articulado en red, explicitando la diferencia entre cooperar y apoyarse con dos o tres organizaciones y trabajar o articularse en red con todo lo que ello implica. Pero también, hubo otras que están convencidas de haber estado participando desde su fundación como nodos de redes

que buscan objetivos comunes que trascienden sus intereses particulares. Es importante tener en cuenta el hecho de que la mayoría de las organizaciones hayan tenido una experiencia negativa o difícil esté asociado con el condicionamiento de su disponibilidad a cuestiones que son prácticamente imposibles de conseguir antes de que se viva el proceso. Por lo tanto, probablemente se esté ante la negativa de una parte significativa de organizaciones a formar una meta-organización (Machín, 2011), ya que aunque les parezca atractiva, necesaria y relevante, e inclusive, lo vean como ideal, está siendo de mayor peso el desencanto que les ha provocado ir en ese camino sin constatar que tiene sentido, que pueden lograr algo significativo. Pese a este panorama, consideran necesario continuar estableciendo vínculos con otras organizaciones y afirman que se están rompiendo paradigmas y temores a partir de la capacitación y de la participación en redes que poco a poco les ayudan a optimizar sus recursos y esfuerzos.

Con la intención de dar cuenta de las dificultades y ventajas en el trabajo conjunto, se desplegó de manera significativa el tema de las desventajas. Los integrantes de los equipos hablaron bastante al respecto, dejando ver el trasfondo de su experiencia y las razones de su decepción, desinterés, alejamiento, incredulidad que al mismo tiempo han afianzado su idealización de este tipo de redes a través de expectativas muy altas, que nunca podrán ser satisfechas. No se dejaron de lado los aspectos positivos, que también han sido parte de sus vivencias y que en algunos momentos les animan a continuar aceptando los retos de los procesos de articulación en red. La combinación relatada, refuerza la idea de la ambivalencia de la red social como metáfora (Rivera, 2005). Sería importante, por lo tanto, tener en cuenta que lo más probable es que cualquier experiencia de articulación en red tenga su parte negativa y positiva a la vez, sin embargo, partiendo de analizar los acontecimientos, las historias, los sentidos y significados, sea posible ir contrarrestando sus dificultades y potenciando sus beneficios, a manera de desafíos.

Al tratar de ubicar lo que las organizaciones consideran necesario para poder construir vínculos significativos de trabajo conformándose como red interinstitucional, se destaca que las cuestiones operativas y de actitud pueden depender de forma significativa de las cuestiones formativas. Con lo cual se abre una perspectiva muy focalizada en afianzar espacios de formación especializados en la teoría y metodología de las redes sociales, en los que a través de procesos de aprendizaje, re-signifiquen su experiencia, transformen sus prácticas relacionales y haya mayores posibilidades de hacer realidad aquello que en momentos parece utópico.

Al indagar sobre la visión que tienen las OAPPs sobre la red de organizaciones se encontró una visión polisémica, es decir, prácticamente no hubo consenso o coincidencias al interior de los equipos, sino una gran cantidad de respuestas diferentes. No hay una idea común de lo que es una red de organizaciones, sino una amplia gama de nociones diversas y que sólo algunas de ellas están conscientes de qué se trata de algo diferente a la sola vinculación, cooperación o trabajo conjunto. Por el contrario, el conjunto de los aportes de las organizaciones sí dejaron ver una idea muy cercana a lo que sería la parte operativa de una red de organizaciones, de acuerdo a lo que los autores plantean como estrategias y formas de trabajar como red que les pueden servir mucho. Sin embargo, también se observa que hay cuestiones que rebasan lo que es posible efectivamente de parte de una red de este tipo y se ubican en lo ideal o utópico, con lo cual se deja ver una expectativa muy alta de lo que serían sus acciones y sus logros. Retomar el propósito trascendental de su vinculación y el que ubicaron en su definición de las redes interinstitucionales podría motivar de manera profunda su participación en procesos de articulación o trabajo en red, ya que re-encontrar y re-considerar el sentido de su acción colectiva puede ser lo que ayude a que transiten por las dificultades de este tipo de procesos.

Todo lo aquí vertido permite pensar en muchos y diversos aspectos que sería importante tomar en cuenta a la hora de considerar la articulación

en red como alternativa o posibilidad de trabajo, primero que nada porque como quedó evidenciado no se estaría partiendo de cero, ya existe una experiencia previa de altibajos, en este caso, más bajos que altos, que convoca a considerar lo que quienes integran los equipos de las organizaciones enfrentan en su día a día.

Notas

¹ El nombre 1Agradecimientos y Reconocimientos: A los directivos y equipos de trabajo de las organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales que participaron por compartir su experiencia. Al Fondo para el Fortalecimiento de la Investigación de la Universidad Autónoma de Querétaro por patrocinar parcialmente este proyecto con registro FPS-2012-18. A las becarias Celeste Ramírez Nuñez, Eduardo Monterrubio Narváes, Paola M. Campos Sánchez, Claudia A. Landaverde Romero, B. Berenice Martínez González y a los voluntarios estudiantes Stephanie, Eduardo Mondragon, Ana L. Esquivel Martínez, Jacobo Ramírez Morales, Tania Ivette López Rivas, Jared S. Suárez Limón, J Marianne Martínez Sánchez que colaboraron en diferentes momentos de la investigación.

² Desarrollado en México por un trabajo interinstitucional de organizaciones de la sociedad civil desde 1995 para la intervención social con situaciones de sufrimiento social.

³ Se trata de principios del pensamiento complejo. El principio dialógico es mediante el cual se asocian dos términos a la vez complementarios y antagonistas, permite mantener la dualidad en el seno de la unidad; el principio hologramático plantea que no solamente la parte está en el todo sino que el todo está en la parte, y el de recursividad que se refiere a que el producto es al mismo tiempo productor. Morin (1998)

⁴ 1. Adicciones, 2.Capacidades diferentes y Enfermedades Especiales, 3.Contaminación del medio ambiente, 4.Desempleo, 5. Deserción Escolar y Analfabetismo, 6. Discriminación y Marginación, 7. Falta de Hogar, 8. Maltrato Infantil y Violencia Intrafamiliar, 9. Situación de calle, y 10. Violencia y Discriminación de género.



Resumen Curricular:

Maribel Rivera López, Maestría en Psicología Social de Grupos e Instituciones por la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, Licenciatura en Psicología Social por la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, Medallas al Mérito Universitario por Maestría y Licenciatura, Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Marilu Servín Miranda, Especialidad en Modelos de Intervención con Mujeres por la Universidad Autónoma de México, Licenciatura en Trabajo Social por la Universidad Autónoma de México, Docente de la Facultad de Ciencias Políticas y la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Querétaro, Colaboradora en Género UAQ.

Referencias bibliográficas.

- Abric, J. C. (2011) *Prácticas sociales y representaciones*, México: Ediciones Coyoacan.
- Najmanovich, D (1995) El lenguaje de los vínculos. De la independencia absoluta a la autonomía relativa en Dabas, E. y Najmanovich, D. *Redes. El lenguaje de los vínculos. Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil*, (33-76) Buenos Aires: Paidós.
- Fasano, L. (2010) *Tejiendo Redes: el papel de las redes sociales en la salud y el bienestar*, Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Federico de la Rúa, A. (2009). La perspectiva del interaccionismo estructural para el Análisis de redes sociales. REDES, *Revista hispana para el análisis de redes sociales*. Vol.17,#12, 258-274 Diciembre Extraído en agosto de 2012 desde <http://revista-redes.rediris.es>
- Forni, P. (2002). Las Redes Inter-Organizacionales y sus implicancias en el desarrollo de las Organizaciones Comunitarias de los Pobres y Excluidos. Estudios de Caso en el Gran Buenos Aires (1985-2000). *Quilmes: primer congreso nacional de políticas sociales*. Extraído en octubre de 2012 desde <http://www.salvador.edu.ar/csoc/indicio/docs/aongpppf2.pdf>
- Jara, O. (2010). El trabajo en Red: tejer complicidades y fortalezas. Extraído en octubre de 2012 desde preval.org/documentos/el_trabajo_en_red.doc
- Jodelet, D. (1993). La representación social: fenómenos, concepto y teoría. En S. Moscovici. (Ed.), *Psicología Social II*. (469- 494) España: Paidós.
- Machín, J. (2011) *Redes sociales e incidencia en políticas públicas. Estudio comparativo México-Colombia*. México: Programa de Conversión Social de SEDESOL y CAFAC.
- Milanese, E. Merlo, R. y Machín, J. (2000) *Redes que previenen*, Tomos I y II, México: Coedición Instituto Mexicano de la Juventud y CAFAC.
- Milanese, E. Merlo, R. y Laffay B.(2001) *Prevención y Cura de la Farmacodependencia. Una propuesta comunitaria*, México: Plaza y Valdez Editores.
- Morin E. (1998) *Introducción al pensamiento complejo*, México: Siglo XXI.
- Pakman, M. (1995) *Redes: una metáfora para práctica de intervención social* En Dabas, E. y Najmanovich, D. *Redes. El lenguaje de los vínculos. Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil*, (294-309) Buenos Aires: Paidós
- Pina-Stranger, A. (2009) *Introducción: El análisis de las Redes Inter-organizacionales REDES*, *Revista hispana para el análisis de redes sociales*. Vol.17,#12, 258-274 Diciembre Extraído en agosto de 2012 desde <http://revista-redes.rediris.es>
- Reygadas R. (1998) *Abriendo Veredas: iniciativas públicas y sociales de las redes de organizaciones civiles*, México: Editorial SIPRO
- Rivera, M. (2005) *Juventudes invisibles en un territorio estigmatizado: Redes subjetivas de Jóvenes que viven en el Centro Histórico de la Ciudad de México*. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, México, D.F.
- Rivera, M. (Coord.) (2012) *Catálogo de Organizaciones con Atención a Problemáticas Psicosociales en la Ciudad de Querétaro y zona conurbada*, México: Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Psicología.
- 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 (CIPE) Registro FPS-2009-13.
- Rizo M. (2003) *Redes. Una aproximación al concepto*, Editorial: Conaculta, UNESCO, 1-7 Extraído en septiembre de 2012 desde http://sic.conaculta.gob.mx/centrodoc_documentos/62.pdf
- Ruiz, J. I. (1999) *Metodología de la Investigación Cualitativa*, España: Universidad del Deusto.
- Sierra Francisco. (1998) "Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social" en, Galindo Cáceres. *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, Editores Alison Wesley, México. 277-345p.
- Sulbrandt, J., Lira, R., y Ibarra, A. (2001). *Redes inter-organizacionales en la administración pública*. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 21. Extraído en octubre de 2012 desde <http://siare.clad.org/revistas/0041006.pdf>
- Ubieta, J.R. (2009) *El trabajo en red. Usos posibles en Educación, Salud Mental y Servicios Sociales* España: Gedisa
- Waring, B. (2002). *Manual para el Trabajo en Red sobre VIH/SIDA*. Canadá: Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en SIDA. Extraído en Septiembre de 2012 desde http://www.icaso.org/publications/NetworkingGuide_SP.pdf