



Casa abierta al tiempo  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

## ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00131  
Matrícula: 2173801184

Formalización de una red de organizaciones de la sociedad civil como parte de su proceso de institucionalización. El caso de la RIDIACC

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:30 horas del día 11 del mes de noviembre del año 2019 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ADOLFO MIR ARAUJO  
DRA. ROSA SILVIA ARCINIEGA ARCE  
DR. LUIS CANEK ANGELES TOVAR



PAULINA LUGO TOVAR  
ALUMNA

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: PAULINA LUGO TOVAR

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

REVISÓ  
  
MTRA. ROSALVA FERRANO DE LA PAZ  
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH  
  
DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE  
  
DR. ADOLFO MIR ARAUJO

VOCAL  
  
DRA. ROSA SILVIA ARCINIEGA ARCE

SECRETARIO  
  
DR. LUIS CANEK ANGELES TOVAR



Casa abierta al tiempo

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA Unidad Iztapalapa

Posgrado en Estudios Organizacionales

"Formalización de una red de organizaciones de la sociedad civil como parte de su proceso de institucionalización. El caso de la RIDIACC."

Tesis que para obtener el grado de maestra en Estudios Organizacionales

Presenta:

Paulina Lugo Tovar

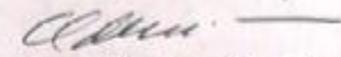


IZTAPALAPA

División de Ciencias Sociales y Humanidades

6 FEB 2020

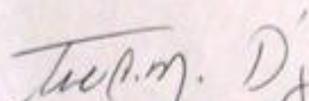
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

  
DR. Adolfo Mir Araujo

Director de Tesis:  
Dr. Adolfo Mir Araujo

Av. San Rafael Atlixo, No. 196,  
Col. Vicente, C.P. 09340,  
México, D.F.

Edificio H, 083  
Tel. 56 04 40 00  
Ext. 1240

  
Dra. María Teresa Mogollón Díez

Ciudad de México, 2019.

*A mi familia*

## **Agradecimientos**

*A mis padres, Julio y Yolanda. A mi paciente esposo, Luis, que siempre me alentó a seguir en esto.*

*A mis perros y mis gatos que aguantaron mi desatención en todo este tiempo, especialmente a Tocinito, quien me enseñó a dejarlo ir con un amor incondicional.*

*Y sobre todo a mi hermosa e inteligente hija Emilia, quien desde el principio me acompañó en este camino, y soportó como una guerrera mis ausencias a tan corta edad. Tus enseñanzas siempre irán conmigo mi Emi bella, y espero este esfuerzo algún día te haga sentirte orgullosa de Mamá.*

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
---------------------	----------

### **CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO**

La sociedad civil en el mundo contemporáneo	8
El papel de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en la vida social.	9
Las redes organizacionales de la sociedad civil como herramienta para el fortalecimiento de las OSC	17
El nuevo institucionalismo	27
El proceso de institucionalización	34
El proceso de formalización de una red de organizaciones de la sociedad civil en México	40

### **CAPITULO 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y EL ESTUDIO DE CASO**

De la metodología de investigación	48
Un acercamiento al estudio de caso	53
• Los niños, niñas y adolescentes (NNA) en situación de calle	53
• Introducción a la organización	58
➤ Historia de la red	59
➤ Descripción de la organización	63
➤ ¿Quién conforma la red?	69
• Diagnóstico de la organización	72

### **CAPITULO 3 ESTUDIO DE CASO: EL PROCESO DE FORMALIZACION DE LA RIDIACC. CAMINANDO HACIA LA INSTITUCIONALIDAD.**

¿Cómo se institucionaliza la red?	83
La institucionalización de la RIDIACC. ¿En qué etapa se encuentra?	90
La instauración de la RIDIACC en México. Adopción del modelo en red para el fortalecimiento del trabajo con NNA en situación de calle.	94
• Fundación	94
• Estructura de la red	99
• Funcionamiento de la red	103
• OSC que forman parte de la red	112
1. Centro Juvenil Promoción Integral CEJUV	112
➤ De su integración a la red	116
2. Fundación Pro Niños.	118
➤ De su integración a la red	126
3. Hospital General Dr. Gregorio Salas	127
➤ De su integración a la red	129
4. Colectivo Callejero	131
➤ De su integración a la red	132
5. Colectivo Capta	133
➤ De su integración a la red	134
La formalización de la RIDIACC en México. ¿Hacia dónde transita la red?	135
Conclusiones	139
Bibliografía	146

## INTRODUCCIÓN

El tipo de actividades y formas de trabajo de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se han ido transformando concomitante con el desarrollo e instauración de contextos y realidades cada vez más complejos, los cuales han empujado a estas organizaciones a atender de otra manera los cómo y por qué de las distintas problemáticas que buscan erradicar.

Éste cambio ha orillado a las OSC a transformarse para ser entendidas no sólo como simples formas de congregación que priorizan el asistencialismo, sino más bien, como modelos que integran nuevas formas de acción. Involucrando la visión de los beneficiarios de los servicios que prestan, con el fin de crear objetivos y actividades más afines a la realidad social de estos sujetos, y así ayudar a la transformación de su propio entorno.

Dicho contexto imposibilita a estas organizaciones a mantener una agenda de trabajo individual, ya que las problemáticas y sus posibles soluciones requieren de la participación y cooperación de un mayor número de actores sumados a la causa, para tener un campo de acción más grande, dinámico y con amplia visibilidad sobre el problema social específico en el que trabajen.

En este sentido, se han ido transformando y creando nuevas formas de pensar y hacer en las OSC. Ya que, rebasadas por una realidad cambiante, y un ambiente institucional específico, las OSC han sido orilladas a trabajar en conjunto; dejando atrás el aislamiento y segregación a sí mismas, para abrir camino a nuevas formas de apoyo, participación y compartición de conocimientos.

Aquí, el papel que juegan los sujetos que se relacionan y conforman a las organizaciones, es preponderante, en tanto ellos son los que crean, adoptan y reproducen las ideas, valores, costumbres, normas y procesos que al final rigen su propia realidad social; procesos que han contribuido a que se desarrollen y

establezcan nuevas pautas de cómo se tiene que ser o hacer dentro del sector de la sociedad civil.

Estas reglas definen las nuevas situaciones organizativas, redefinen las existentes y especifican los medios para tratar racionalmente con cada una. Y con el paso del tiempo, se consolidan y establecen como lineamientos que se deberán seguir, difundiéndose en la sociedad, registrándose así nuevos campos de actividad en programas institucionalizados, profesiones o técnicas que las organizaciones después incorporan. (Meyer y Rowan, 1999)

Suponemos que este fenómeno pasa con las redes organizacionales de la sociedad civil, las cuales han estado presente en la vida social por más de 30 años, (Glasius, 2010) y en las que convergen distintas organizaciones sociales, (como es el caso de Organizaciones No Gubernamentales ONG's, instituciones de asistencia privada (IAP), asociaciones civiles (AC), fundaciones, universidades, etc.) las cuales trabajan regularmente persiguiendo objetivos similares o desarrollando actividades afines. (Muñoz, 2013)

El surgimiento a nivel mundial de esta forma de organización<sup>1</sup> se ha referido a diferentes demandas. Por ejemplo de la maduración de experiencias políticas de las OSC que requieren de una escala mayor para incidir en políticas públicas. (Reygadas, 1998) A partir de desastres naturales, en el que se busca evitar duplicar esfuerzos entre las organizaciones que brindan apoyos. (Muñoz, 2013) Como estrategias de perdurabilidad, donde son resultado de convocatorias o presiones de distintos organismos para su constitución. (Mazzotti, 2008) O porque las propias OSC se han dado cuenta de las ventajas organizativas y de acción que representa el trabajar en red.

---

<sup>1</sup> Las formas de organización según Heydebrand (1989) son resultado de la transición del capitalismo industrial al postindustrial, el cual se caracteriza por los ambientes turbulentos, los cambios constantes, la complejidad e incertidumbre y las crisis permanentes. Delimitadas por variables como el tamaño de la fuerza del trabajo, el objeto del trabajo, medios del trabajo, división del trabajo, control del trabajo, y la propiedad y el control, estas formas pueden incluir a aquellas organizaciones que se articulan en red, conformando así una nueva forma de organización.

Pese a que no hay cifras precisas sobre cuántas OSC y redes organizacionales de la sociedad civil existen a nivel mundial, Non Profit Action (<http://nonprofitaction.org/2015/09/facts-and-stats-about-ngos-worldwide/>) estima que podría haber alrededor de 10 millones de OSC alrededor del mundo. En tanto, el Programa de desarrollo de la ONU para el año 2002, contaba con mas de 20 mil redes internacionales. Estas cifras, aunadas al panorama actual con las nuevas tecnologías de la información y medios de comunicación electrónicos que llegan de forma casi instantánea, a un mayor número de personas, son lo que nos hacen suponer, que la adopción y reproducción de las redes organizacionales de la sociedad civil a nivel mundial ha ido aumentando exponencialmente.<sup>2</sup>

En cuanto a México, su formación ha ido creciendo concomitante a la ampliación del registro de OSC y esto se ve reflejado en las cifras. Según el Instituto Nacional de Desarrollo Social INDESOL, a julio de 2014 existían 27 mil organizaciones civiles acreditadas por el Estado mexicano. Datos del mismo órgano, en un trabajo conjunto con la UAM Xochimilco, (Calvillo Coord, sin fecha) muestra que en el año 2010 estaban registradas 10 mil organizaciones de la sociedad civil, de las cuales el 14% participaba con alguna Red.

Dichos datos, aunque no son tan actuales, muestran una tendencia positiva a la adopción y reproducción de esta forma organizacional en el campo de la sociedad civil. Y aunque no son datos suficientes para asegurar que todas las redes organizacionales de la sociedad civil a nivel mundial se están institucionalizando, si nos sirve para refrendar la suposición de que esta forma organizacional se ha ido adoptando y reproduciendo a lo largo del tiempo, bajo sus propias especificidades a nivel mundial.

---

<sup>2</sup> Cooper (2018) argumenta que un factor que ha contribuido a la rápida expansión de las redes es el internet, ya que gracias a él, las OSC han incrementado sus actividades en línea, lo que ha permitido que se abran nuevos espacios de participación y acción trascendiendo fronteras geográficas, físicas y sociales.

Apoyamos esta idea en principio, con base al isomorfismo institucional referido en Powell y DiMaggio. (1999) Y es que, las redes organizacionales de la sociedad civil pueden surgir de diferentes demandas, de entre las que se encuentra la coerción del ambiente institucional, la imitación al modelo que ha demostrado ser eficiente para determinados propósitos, (como la certidumbre de la funcionalidad y la seguridad financiera) (Mazzotti, 2008) y la profesionalización de los sujetos relacionados con la vida organizacional de las redes.

En este sentido, las redes organizacionales de la sociedad civil pueden surgir con base a un isomorfismo coercitivo, mimético y normativo. Y aunque para demostrarlo sería necesario estudiar un número amplio de redes organizacionales de la sociedad civil. Pongamos por caso una red fundada en Brasil, con varios años de trabajo, la cual busca ser una herramienta de acción sistematizada surgida sobre prácticas y estrategias desarrolladas por las organizaciones que forman parte de ella, así como la búsqueda de nuevos conocimientos y metodologías de intervención que permitan tener un mejor acercamiento al problema de niños, niñas y adolescentes en situación de calle.

Dotada con los más altos estándares institucionales, reconocimientos internacionales y estructura administrativa eficiente, esta red fundada en el municipio de Fortaleza, Brasil, se ha dado a la tarea de crear una red de organizaciones de la sociedad civil latinoamericanas con el fin de englobar a toda la región, siendo México uno de los países que han adoptado el modelo a términos del propio contexto nacional.

La reproducción y adopción a gran escala de la red es lo que consideramos forma parte de los elementos institucionalizadores de la RIDIACC o Red Internacional por la Defensa de la Infancia y Adolescencia en Condición de Calle. Suponemos que los países que forman parte de ella, además de acoger el modelo en red para sus propios fines, adoptan formas y reglas racionalizadas e institucionalizadas provenientes de la sede en Brasil, sirviendo como precedente y legitimación del

trabajo internacional que se puede construir dentro de los nódulos de la misma. Estableciendo así una estructura similar, valores y significados compartidos por todas las organizaciones que forman parte de RIDIACC, de modo que se van creando algunas condiciones de homogeneización organizacional.

Asimismo, existen elementos de identificación específicos del funcionamiento de la red en cada país que la dotan de cierta heterogeneidad en tanto éstos se generan con base en distintas condiciones contingenciales características de los países donde se establece la red.

Aunque, son los mismos procesos de instauración y articulación de la red a nivel internacional, desde adentro, cada sede tiene la libertad organizacional para gestionar sus formas de organización de la manera que crean más conveniente, pero construyendo en todo momento bajo el objetivo y valores generales de la red internacional.

La libertad de organización, más que ser un elemento diferenciador de la estructura de la red, resulta ser otro factor homogeneizador en tanto dicho aspecto forma parte de los parámetros organizacionales que la red de Brasil busca extender por las sedes. Es decir, el que se organicen según sus particularidades, no significa que estén construyendo formas estructurales diferentes; más bien es visto como un elemento crucial impulsado por la red para asegurar el trabajo y funcionamiento de la misma, en tanto se trata de una red internacional que irremediablemente encontrará situaciones distintas en cada país.

Éste y otros factores isomorfos, son los que nos hacen suponer, que aunque la red de organizaciones de la sociedad civil objeto de estudio de esta tesis, no tiene muchos años de creación, y carece de varios elementos organizacionales que la doten de un mayor grado de formalización y transita por un proceso de institucionalización, ya que se ha extendido por varias OSC de América Latina que trabajan con niños, niñas y adolescentes (NNA) en situación de calle; lo que

invariablemente demuestra que hay sujetos que han aceptado, adoptado y reproducido a la red.

Con el fin de comprobar nuestra suposición es que esta tesis busca dar cuenta de cómo es que se han adoptado y reproducido los elementos institucionalizadores de la RIDIACC en los lugares donde tiene presencia; tomando como muestra la RIDIACC México, para integrar a la investigación no sólo información sobre la forma de institucionalización de la red, sino también conocimiento sobre cómo es que funciona una de las sedes de la red internacional.

Con base en nuestra suposición, nos preguntamos: ¿Cómo es que se institucionaliza la red de organizaciones de la sociedad civil RIDIACC? Intentaremos responder la pregunta con base al análisis de la red, considerando elementos teóricos de Tolbert y Zucker (1996, 1994) y sus etapas secuenciales del proceso de institucionalización, con el fin de contar con un documento que muestre el trayecto por el que está pasando la RIDIACC en este proceso. Por otro lado, proporcionar información que contribuya a la sistematización de la forma de ser y hacer de la misma, la cual hasta este momento, es muy escasa.

Por lo tanto, el objetivo que persigue este trabajo es el de demostrar que la adopción, instauración y reproducción de la RIDIACC forma parte de su proceso de institucionalización; identificando cuáles son los factores que inciden en ello, así como determinar en qué etapa secuencial (habitación, objetivación, sedimentación) del proceso se encuentra la red.

El problema de investigación se centra en la creencia de que en la medida que conozca la manera en que la RIDIACC se institucionaliza, se contribuirá a incrementar el conocimiento y el tipo de prácticas de esta forma organizacional de la que no hay suficiente información, sobre todo en casos empíricos de constitución y gestión de una red de organizaciones de la sociedad civil de carácter internacional. Por eso consideramos que la investigación enriquecerá el

estudio de las redes de organizaciones de la sociedad civil. Dado que, existen muy pocos trabajos que abordan el tema, siendo claramente escasos los propuestos bajo la perspectiva de los Estudios Organizacionales.

La pertinencia de estudiar el fenómeno desde un enfoque neo institucionalista, radica en que éste nos permitirá dar razón sobre si la red objeto de estudio transita por un proceso caracterizado por la implantación y reproducción en principio de usos, costumbres y reglas racionalizadas, así como de la adopción de la estructura organizacional con mecanismos y procedimientos establecidos desde la RIDIACC Internacional.

Estimamos que esta visión de debate y reflexión sobre lo organizacional, amplían el espacio de discusión y deliberación teórica sobre las redes civiles, enriqueciendo y diversificando los puntos de observación pues se plantean análisis que van más allá de las ciencias que comúnmente las explican.

#### *Estructura del trabajo.*

El trabajo está dividido en 3 capítulos. El primer capítulo establece el marco teórico, en el cual se enmarcan conceptos clave como lo son las organizaciones de la sociedad civil (OSC), las redes organizacionales de la sociedad civil, el institucionalismo sociológico y el proceso de institucionalización.

En el segundo capítulo se presenta el tipo de metodología utilizada para recabar información necesaria para la investigación, así como se hace mención de las herramientas y técnicas utilizadas, determinado la importancia de cada una de ellas para el logro de un buen desarrollo y exposición de los resultados.

El tercer capítulo está destinado al estudio de caso, abriendo el apartado con la descripción de la organización objeto de estudio y describiendo los hallazgos

encontrados basándonos en los parámetros establecidos en los objetivos de la investigación.

Al final del documento se presentan las conclusiones sobre la problemática expuesta.

## **CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO.**

### **La sociedad civil en el mundo contemporáneo.**

El vertiginoso crecimiento empresarial y su importancia en la vida económica global, han dotado a las empresas el poder suficiente para determinar el rumbo que debe seguir el contexto mundial con ayuda del modelo neoliberal.

Anteriormente, el sistema político era quien detentaba el poder. Ahora con el adelgazamiento del Estado, mayor concentración de capital y flujo del mismo a manos de las empresas, éstas pueden darse el lujo de marcar las pautas que se debe seguir, buscando atender principalmente sus propios intereses.<sup>3</sup>

Concomitante con el desarrollo y consolidación del sector empresarial en el mundo globalizado, se fueron transformando aspectos económicos, políticos y sociales de la vida cotidiana. El cambio de paradigma de un Estado benefactor a

---

<sup>3</sup> Es tan imponente el poder del sector empresarial, que en el 2016 la revista Forbes, publica a las 10 empresas con mayor ingreso, (lideradas por Wal-Mart, State-grid y China National Petroleum) demostrando que con su valor combinado equivalen al PIB de los 180 países más pequeños del mundo, entre los que se encuentra Irlanda, Indonesia, Israel, Colombia, Grecia, Sudáfrica y Vietnam. Ver <http://forbes.es/listas/9487/las-10-mayores-empresas-del-mundo-en-2016-por-ingresos/4/>

En otro estudio se muestra cuanto es que perciben algunas empresas de distintos sectores por segundo, liderando la lista Apple con una ganancia de 1,500 dólares, seguida por bancos y empresas dedicadas a las finanzas. Ver <https://www.titlemax.com/media/2017/11/what-most-profitable-companies-make-per-second-4.jpg>

E incluso hay datos que muestran que existen 9 compañías lideradas por General Electric, Microsoft, Google y Apple que tienen más dinero en efectivo de forma individual, que el gobierno de los Estados Unidos. Ver <https://qz.com/134093/all-of-these-companies-have-more-cash-right-now-than-the-us-government/>

un Estado facilitador del capital y sus consecuencias, desencadenaron problemáticas bajo distintos aspectos que representaron nuevos retos<sup>4</sup>.

Bajo este contexto fue creciendo la participación social de forma organizada. La sociedad civil resurge con nuevas formas de organización buscando atender causas de interés común, impulsando el avance y resolución de problemáticas de toda índole, en la que su carácter polisémico y ambiguo la convierte en toda una categoría. (Sermeño 2001)

Así, la sociedad civil puede ser entendida como la congregación de actores sociales, que uniendo esfuerzos materiales y humanos, actúan con base en afinidades comunes, a favor de alguna causa y persiguiendo el interés material o simbólico situándose por fuera del sistema político y sin seguir la lógica del mercado. (Olvera, 1998)

### **El papel de las Organizaciones de la sociedad civil (OSC) en la vida social.**

Organizaciones no gubernamentales ONG's, instituciones sin fines de lucro privada, asociaciones civiles, voluntarias, organizaciones del tercer sector, filantropía, fundaciones, etc. son algunos de los nombres que han sido utilizados para referirse a la sociedad civil organizada. Ellas manejan distintos tipos de acciones definidas en sus metas y objetivos, diferenciadas por las demandas que persiguen, a partir de las actividades que desarrollan e incluso constitución política y funciones. (Véase cuadros 1, 2 y 3)

Sin una figura legal común, pueden abordar temas de toda índole, por lo cual pueden responder a diferentes coyunturas, problemas públicos, sociales y

---

<sup>4</sup> La instauración del neoliberalismo y después globalización, aseguraron las condiciones para que el sector empresarial creciera y se consolidara como el nuevo poder mundial así como acentuar distintas problemáticas que ya estaban de por sí presentes. Por ejemplo, la globalización económica se basó en una absoluta libertad de intercambio. Con ella, la producción de mercancías sólo se encuentra limitada por ventajas físicas o geográficas; las empresas se encuentran organizadas de un modo muy flexible para que tengan mejor acceso a los mercados globales; al tiempo que el mercado financiero se halla descentralizado, tiene un carácter instantáneo y escapa a la influencia de los gobiernos.

culturales. (León, 2010) Son tan diversas en lo político, social o ideológico, así como en su contenido normativo y en los tipos de estructura organizacional que muestran la heterogeneidad de las mismas.

**Cuadro 1. Tipología por objetivos y demandas**

Tipo de organización	Objetivos	Demandas
Organizaciones populares, vecinales, asociaciones civiles y sociedades cooperativas.	Mejorar los niveles de bienestar social	Las demandas se hacen con respecto a la dotación de algún tipo de infraestructura, dotación de servicios básicos, demanda de vivienda; y van dirigidas al Estado.
Instituciones de asistencia privada	Proporcionar asistencia humanitaria	Las organizaciones proporcionan ayuda a los sujetos que lo demanden, las demandas se hacen a las organizaciones y no al Estado. Sin embargo, estas obtienen beneficios por parte del Estado por ser estas las que cubren los sectores y a lo sujetos que el sistema desprotege.
Organizaciones civiles	Promoción de conciencia y participación.	Impulsan la participación ciudadana en los aspectos electorales, derechos humanos, medio ambiente y otras. Se estimula la participación ciudadana, aquí no se demandan satisfactores sino condiciones idóneas para el ejercicio de la democracia. Este tipo de participación es creada para promover la participación en los procesos democráticos en los que el país es insertado.

Fuente: (Gutiérrez, 2008: 206)

**Cuadro 2. Tipología por actividades que desarrollan**

Asistencia y filantropía	Comprende la asistencia médica, psicológica, alimentaria y albergue. Asistencia legal de todo tipo como: laboral, mercantil, civil penitenciaria, económica y social.
Promoción para el bienestar y el desarrollo humano	Incluye educación indígena, básica, media superior y técnica y superior. Salud, medio ambiente, conservación y mejoramiento ambiental, educación, capacitación y asesoría ambiental, ciencia y tecnología, promoción y difusión del desarrollo tecnológico, estudios e investigación, desarrollo de proyectos técnicos profesionales, cultura, arte y comunicación, deporte, recreación, esparcimiento y turismo, vivienda y servicios comunales, derechos humanos, derechos generales, derechos económicos, sociales y culturales, cívicos y políticos.

Elaboración propia con base en Chávez Y Castro, 2009: 50)

**Cuadro 3. Tipología por constitución jurídica y funciones.**

Institución de Asistencia Privada, (IAP) Asociación Civil, (AC) Comité vecinal, sindicato.	Constitución de carácter jurídico	Es decir, desde la visión institucional, ello hace referencia a cómo el Estado percibe la participación social y la encaja en figuras reconocidas por el mismo. Esta clasificación deja fuera a todos aquellos organismos no inscritos bajo estas figuras.
--	-----------------------------------	--

Organizaciones populares, comunales, vecinales, sociedades cooperativas, asociaciones vecinales	Constitución basada en función de sus objetivos	Este criterio amplía la visión acerca de la constitución de las organizaciones ya que aquí no se discrimina ningún tipo de organizaciones, pero si se demuestra claramente a que intereses responden, es decir, en función de sus objetivos, metas y fines.
---	---	---

Fuente: (Gutiérrez, 2008: 207)

Establecidas por todo el mundo, las organizaciones de la sociedad civil (en adelante OSC) se caracterizan por ser agrupaciones no estatales, quien poseen intrínsecamente valores contrarios a los encontrados en las de tipo empresarial<sup>5</sup>; originadas desde la esfera privada pero contemplando objetivos públicos o de la esfera pública. Caracterizadas por servir a los intereses, apoyo y al bienestar de grupos específicos que componen la sociedad; incorporan sujetos basándose en preferencias y objetivos individuales que fluyen hacia una cohesión de pensamiento respecto a una misma causa, y en donde el sentido de solidaridad, valores y reciprocidad son el motor<sup>6</sup>.

Con resultados respaldando su trabajo desde hace tiempo, las OSC se han consolidado como actores que cumplen con una función cada vez más importante

---

<sup>5</sup> Estas no se manejan bajo el propósito del costo beneficio característico de organizaciones económicas, las cuales como dice Williamson (1991), poseen una racionalidad limitada caracterizada por el oportunismo y egoísmo que motiva al hombre en su actuar, y donde los intercambios son reducidos a simples transacciones económicas.

<sup>6</sup> En este sentido, el concepto capital social puede representar un elemento importante dentro de las organizaciones civiles para asegurar un trabajo más estructurado y de colaboración con sus homólogas. Y pese a que el concepto cuenta con múltiples acepciones respecto a su definición, varios autores destacan elementos clave que lo conforman. Retoma aspectos de relaciones generadas sobre la confianza, normas de reciprocidad y redes que facilitan la interacción de los individuos que componen su organización con otras y así contribuya al desarrollo mutuo. (Cuéllar Saavedra, Óscar; Bolívar Espinoza, Gardy Augusto; Capital social hoy. POLIS, Revista Latinoamericana. 2009.)

Se puede establecer que estos son los tres factores clave que componen al capital social, y con base en ellos, el concepto aporta capacidades a los individuos para establecer nuevas formas organizativas que representen un abanico de posibilidades de acción colectiva.

Es por esto que el capital social es visto como un factor determinante dentro de las organizaciones de la sociedad civil. Estas deben estar constituidas por personas profesionalizadas que generen relaciones de confianza y reciprocidad, dándose con base a la afinidad que los individuos tengan sobre los objetivos que buscan alcanzar en diversas áreas, y generando redes que permitan el buen funcionamiento y máxima efectividad del trabajo a realizar.

para la gobernabilidad y el desarrollo a nivel mundial, representando en muchos casos las únicas opciones de apoyo.

La necesidad de las OSC en la vida social se muestra con el crecimiento dramático que estas organizaciones han tenido en las últimas décadas; por ejemplo en la década de los 90, existía alrededor de 40,000 organizaciones a nivel internacional (y alrededor de 20 redes organizacionales). (Edwards, 2004: 23) y ahora aunque no existan datos precisos, distintas instituciones pronostican que al menos más de 10 millones de OSC se presentan en el mundo.<sup>7</sup>

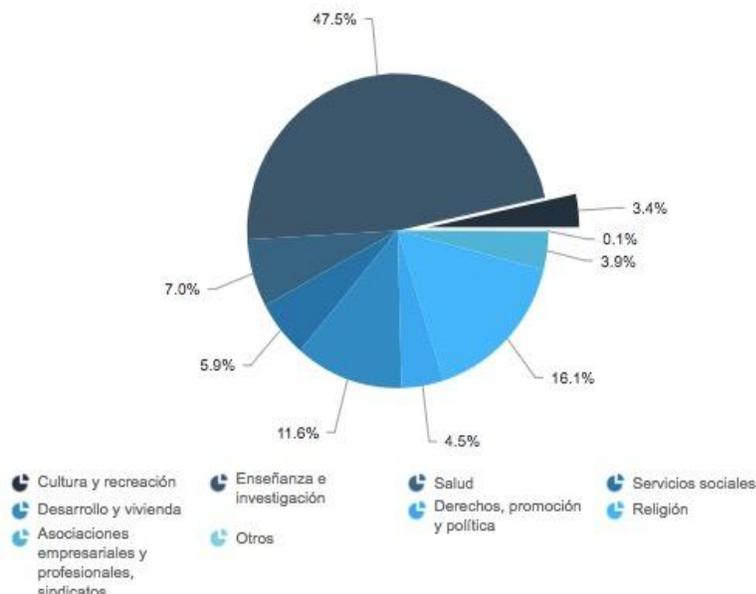
En el caso de México, existen aproximadamente casi 39 000 organizaciones de la sociedad civil que se dedican a múltiples actividades. (Becker y Ulloa, 2018) Según el INEGI<sup>8</sup>, la labor que realizaron las diferentes OSC, representó para el año 2016, cerca del tres por ciento del PIB de todo el país, lo que equivale a más de 500 mil millones de pesos. (Ver imagen 1)

---

<sup>7</sup> Non profit action estima que para el 2015 existían más de 10 millones de OSC en el mundo. Mientras que NGO.com sustentan que incluso el número de organizaciones civiles nacionales en países como India pueden alcanzar los 3 millones de organizaciones de este tipo.

<sup>8</sup> La cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro 2016, tiene como objetivo dar a conocer la dimensión, participación y el impacto económico de las actividades realizadas por las organizaciones no lucrativas del país. En ella se destaca la participación económica del sector, estableciendo la aportación de los hombres y mujeres que colaboran en ellas de manera remunerada o voluntaria, así como determinando el porcentaje que cada organización aporta según el tipo de actividad que trabaje.

Imagen 1. PIB por clasificación de las OSC 2016



Fuente: INEGI. Sistema de cuentas nacionales de México. Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro. Año base 2013. 2017

Lo anterior, muestra la dimensión, participación y el impacto económico que estas organizaciones pueden ofrecer sin embargo, paradójicamente existe un gran número de organizaciones que enfrentan problemas de solvencia económica que delimitan su sobrevivencia y eventualmente si no resuelven estos problemas, desaparecen.

Así lo muestra León y Calvillo (2013), los cuales encontraron que un número importante de organizaciones civiles poseen debilidad institucional caracterizada por la falta de capacidades económicas y de recursos humanos, con mínima infraestructura operativa, una estructura organizativa difusa y falta de personalidad jurídica, adquiriendo con ello un grado de informalidad importante, que les trae problemas para obtener financiamientos pues se necesita tener cierto grado de institucionalidad que permita dar certeza en la rendición de cuentas sobre los recursos que puedan captar.

Es por eso que como estrategia de fortalecimiento, diversos actores se han dado a la tarea de empoderar al sector con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que marcan aspectos claves para la legitimidad e institucionalización organizacional. Por ejemplo, el Instituto Nacional de Desarrollo Social INDESOL, e incluso instituciones de la propia sociedad civil como el caso del Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI, han impulsado la institucionalidad en las organizaciones que componen el sector y buscan legitimidad. Así, las últimas 3 décadas han servido para institucionalizar a las OSC, legitimando el trabajo y relevancia del sector<sup>9</sup>.

De ser organizaciones informales jurídicamente hablando, las OSC para ser tomadas en cuenta como organismos con derechos y obligaciones, han tenido que constituirse legalmente como organizaciones formales reconocidas y legitimadas por la ley federal de fomento a las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil (LFFAROSC) entrada en vigor desde el 2004<sup>10</sup>.

Así, las OSC que deseen acogerse a ella tienen derecho a recibir apoyos y estímulos por parte del gobierno federal, y el poder de incidir en las distintas etapas de las políticas públicas; y por otro lado, establece una serie de obligaciones como: abstenerse de realizar proselitismo político-electoral o religioso, el no perseguir fines de lucro, y el cumplir con estándares de transparencia y rendición de cuentas respecto a sus actividades y al uso que hacen de los apoyos y estímulos públicos que reciban. (Ver cuadro 4)

La promulgación de la LFFAROSC, significó el esfuerzo de innumerables actores y espacios de la sociedad civil, y forma parte del proceso de construcción del

---

<sup>9</sup> Aunque no todas llegan a completar estos puntos y desaparecen ya que nunca pudieron traspasar su debilidad organizacional e institucional.

<sup>10</sup> Esta ley es un instrumento jurídico en el que se le da reconocimiento legal a las OSC. En ella se reconoce como de interés público las actividades que realizan las organizaciones de la sociedad civil en ámbitos tan diversos como la salud el medio ambiente, los derechos humanos la educación, la equidad de género, entre muchos otros. En ella se establece una corresponsabilidad de derechos y obligaciones.

marco legal e institucional asumido por organizaciones que buscan mejorar el nivel de vida de la sociedad civil mexicana, particularmente de sus sectores mayormente marginados. (León, 2010: 162)

De ella resulta el establecimiento del Registro federal de las organizaciones de la sociedad civil denominado CLUNI, el cual sirve no sólo para la rendición de cuentas y la transparencia, sino por su valor para contar con información certera sobre las actividades realizadas por las OSC, que ayuda a una mejor coordinación y al diseño de políticas públicas informadas. (INDESOL, 2016: 8)

Este reconocimiento abrió las posibilidades de las OSC para visibilizar el trabajo y valoración de otros sectores que cada día se involucran más en las problemáticas de índole social como lo son un importante sector empresarial, quien con la estrategia “Empresa socialmente responsable”, buscan trabajar con organizaciones que sean parte del registro como requisito mínimo, y que cuenten con las credenciales institucionales necesarias para trabajar en conjunto, otorgando financiamientos por determinados periodos de tiempo y resultados.

<b>Cuadro 4. Clasificación de las actividades de las OSC contenida en la LFFAOSC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Asistencia social</b></li><li>• <b>Apoyo a la alimentación popular</b></li><li>• <b>Actividades cívicas</b></li><li>• <b>Asistencia jurídica</b></li><li>• <b>Apoyo al desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas</b></li><li>• <b>Promoción de la equidad de género</b></li><li>• <b>Servicios a grupos sociales con capacidades diferentes</b></li><li>• <b>Cooperación para el desarrollo comunitario</b></li><li>• <b>Apoyo y promoción de los derechos humanos</b></li><li>• <b>Promoción del deporte</b></li><li>• <b>Servicios para la atención de la salud</b></li><li>• <b>Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales y promoción del desarrollo sustentable</b></li><li>• <b>Fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico</b></li><li>• <b>Fomento de acciones para mejorar la economía popular</b></li><li>• <b>Participación en acciones de protección civil</b></li><li>• <b>Apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones</b></li><li>• <b>Promoción y defensa de los derechos de consumidores</b></li><li>• <b>Promoción y fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana.</b></li></ul>

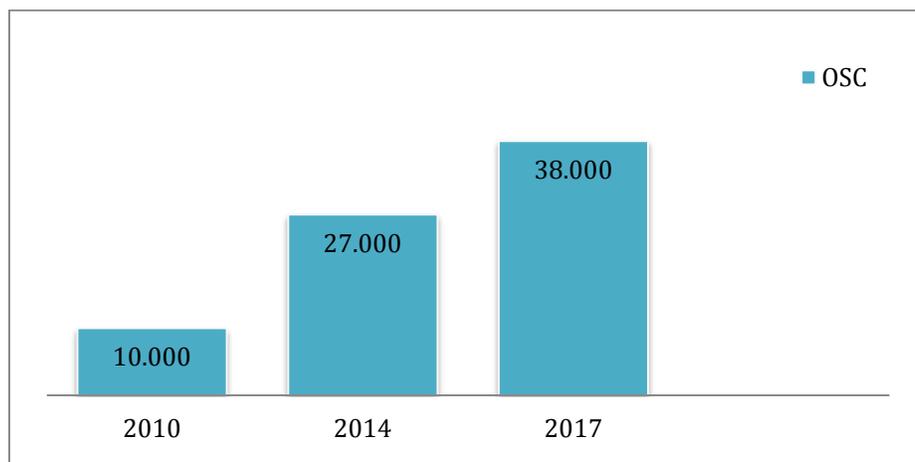
Fuente: Ley federal de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil.

Es así que desde su instauración en el 2004, el registro federal ha tenido un crecimiento sostenido de organizaciones que se inscriben a este. Datos de la

INDESOL en un trabajo conjunto con la UAM Xochimilco, (Calvillo Coord, sin fecha) muestra que en el año 2010 estaban registradas 10 mil organizaciones de la sociedad civil, de las cuales sólo el 14% participaba con alguna Red. Ya para julio de 2014 existían 27 mil organizaciones civiles acreditadas pertenecientes al CLUNI.

Datos recabados del RFOSC, muestran que para el 2017 el sistema tenía registradas a más de 38 mil organizaciones de las cuales un poco más de 2000 están constituidas legalmente como red<sup>11</sup>. Tan sólo de enero a diciembre del 2017, se inscribieron 2636 organizaciones, con lo cual obtuvieron el derecho de acceder entre otros, a los apoyos y estímulos públicos para el fomento de las actividades con base a lo que establece la administración pública federal.

Imagen 2. Número de OSC que forman parte del CLUNI



Fuente: Elaboración propia con base en datos INDESOL.

Estas cifras muestran que el registro de organizaciones civiles ha crecido exponencialmente en un periodo relativamente corto de tiempo, y que la conformación de redes organizacionales de la sociedad civil ha ido igual creciendo.

<sup>11</sup> Nótese que sólo 2000 organizaciones se encuentren constituidas como red, no significa que no existan más organizaciones que formen parte de una red. Es decir, la constitución legal en red y el ser parte de una red son aspectos distintos.

Estas redes seguramente tienen sus particulares formas de ser, sin embargo una cosa es innegable; las redes vienen a contribuir al fortalecimiento de las organizaciones que la componen. Ya sea de forma financiera, organizativa o de compartición y generación de conocimiento, el colaborar en red refuerza el trabajo individual.

### **Las Redes organizacionales de la sociedad civil como herramienta para el fortalecimiento de las OSC.**

Siendo un tema relativamente nuevo, el estudio de las redes organizacionales de la sociedad civil ha encontrado en ciencias como la sociología, antropología e incluso las ciencias políticas, espacios de discusión y análisis, abordándolas regularmente con una visión de “red social”<sup>12</sup>.

Sin embargo es importante resaltar que más allá de definirla como un modelo en el que convergen distintas partes, las redes civiles por su propia naturaleza poseen componentes característicos encontrados en las redes organizacionales basadas en la colaboración, retomadas regularmente como parte de la teoría de los estudios organizacionales, y aunque sus principios elementales se contrapongan, (objetivo económico vs objetivo social) los fines buscarán ser los mismos: potencializar los recursos, el funcionamiento y en algunos casos los campos de acción.

Con este fin es que se comienza por mencionar algunos elementos clave que forman parte de las redes organizacionales para crear contexto y al final, establecer los parámetros sobre los que descansan los lineamientos de las redes organizacionales de la sociedad civil. En este sentido, las redes organizacionales pueden ser vistas como un armazón que sirve de base para el funcionamiento simultáneo, coordinado, equilibrado e integrado de más de una organización, que

---

<sup>12</sup> Para ver más sobre el tema consultar Requena (2008), Machín (2010) (2011), Najmanovich (2005).

puede tener distintas tipologías. (Louffat sin fecha)

Dentro de la diversa gama de tipologías, la de Miles y Snow (1992 y 1995) muestra cuatro formas de red: interna, estable, dinámica y más recientemente la esférica. (Ver imagen 3)

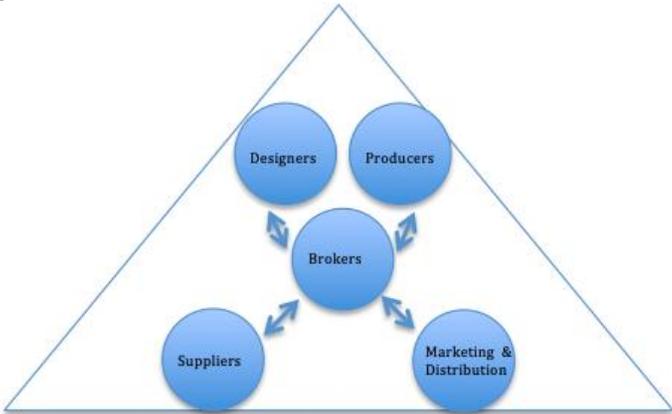
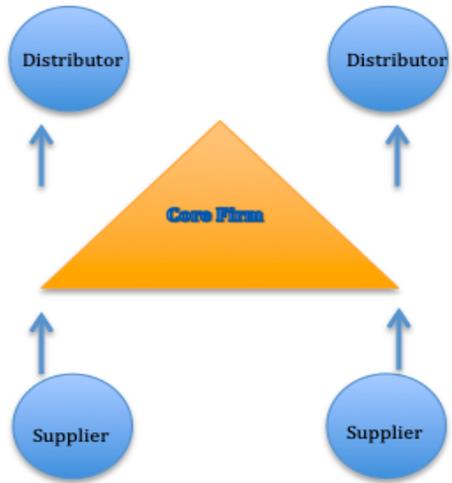
La red estable, constituida por organizaciones independientes, de propietarios diferentes, de acuerdo con una cadena de valor. La red interna, constituida por una organización dentro de otra organización, proyectada para obtener beneficios de mercados de las divisiones internas. La red dinámica, modular o virtual, esta forma de red desarrolla operaciones independientes a lo largo de la cadena de valor mas no existe relación permanente, así las organizaciones socias pueden entrar o salir de la red con bastante flexibilidad.

La red esférica más flexible aún. Aquí se puede rotar desde los equipos de autogestión competentes y otros recursos en torno a una base de conocimiento común; así como en conseguir eficiencia con base en un estilo organizacional en el que existen proyectos de liderazgo, autoadministración y relaciones internas entre los participantes de la red, así como relaciones internas que enriquezcan su trabajo como con los clientes y el entorno mismo.

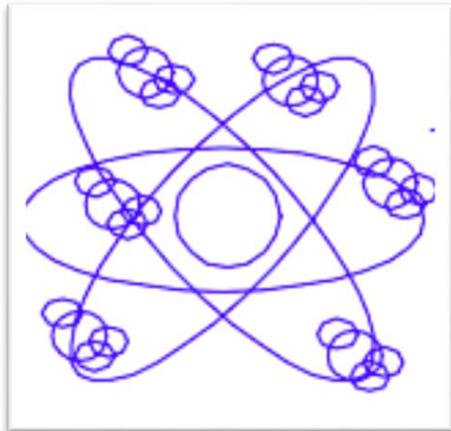
Porras (sin fecha) por su lado, presenta 3 tipos de red con características diferentes: redes simples o bivalentes, las redes focales y las redes inclusivas. (Ver imagen 4) Las redes simples se componen de dos participantes. En las redes focales, sólo una organización controla las relaciones con los participantes (aquí las organizaciones periféricas no tienen que estar ligadas con el centro ya que muchas veces se relacionan a través de empresas intermedias). Y en las redes inclusivas, se involucra un mayor número de participantes, todos ellos ligados entre si formando un amplio tejido de relaciones mutuas (aquí se observa una mayor simetría en la que todos los participantes tienen pesos específicos similares, expresados en un nivel equitativo de participación y compromiso).

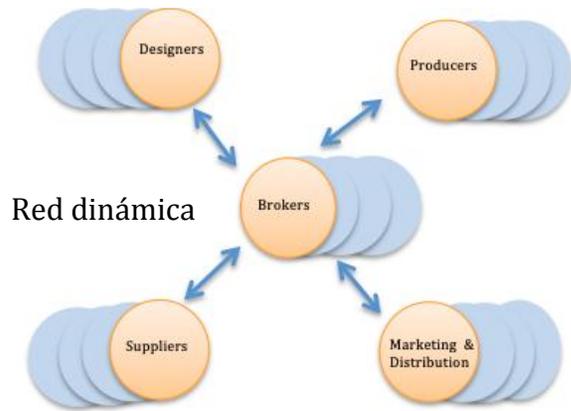
Independiente de las tipologías, estas formas organizacionales nos muestran que de una u otra forma existen lazos que unen a las partes de la red. Es decir, existen relaciones en menor o mayor medida dependiendo el tipo de estructura organizacional que posea la red o redes conformadas y dónde se trabaje.

Imagen 3. Tipología Miles y Snow



Red interna





Red dinámica

Red esférica

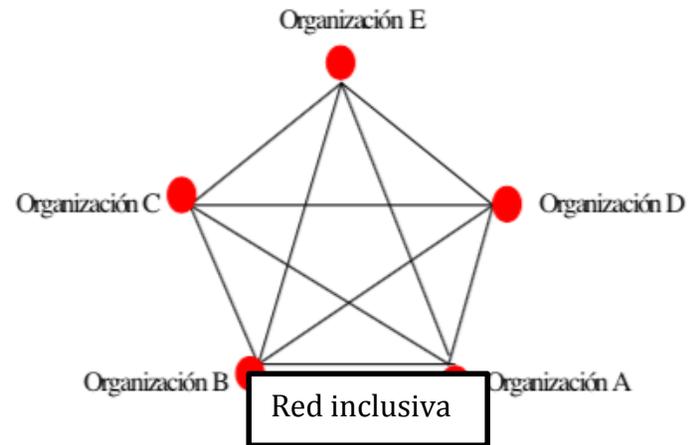
1995:6.

Imagen 4. Tipología Salvador Porras

Fuente: Miles y Snow, 1992:56 y



Red simple



Red inclusiva

Red focal

Fuente: Porras sin fecha

La literatura sobre redes organizacionales que han desarrollado autores como Miles y Snow (1986), Powell (1987), o Clegg y Porras 2002, 2006, resaltan estos tipos de relaciones, mostrando la importancia de la colaboración y la confianza como ejes principales para el funcionamiento de la red. Dejando atrás un poco la visión instrumental y el egoísmo individual muchas veces característico en los modelos de tipo empresarial, para abrir paso a relaciones de colaboración definidas con compromiso y un alto valor de reciprocidad. (Ver cuadro 5)

Es de este modo se pueden construir lazos de cooperación incluso entre competidores, pues la colaboración se expande a áreas específicas del mercado. Por ejemplo vender celulares distintos pero trabajar en conjunto para crear un software nuevo que pueda ser utilizado para los dos productos.

En este sentido, no se trata de formas puras de cooperación que se opongan a la competencia. Por el contrario, estamos entrando a la época en la que las empresas colaboran y compiten a la vez (Hamel, Doz y Prahalad 1989 en Porras, sin fecha).

La competencia siempre prevalecerá, pero la colaboración basada en la confianza es lo que traerá entre otras cosas, beneficios mutuos y compartición de ideas que facilitan alcanzar objetivos mutuos.

#### **Cuadro 5. Elementos clave dentro de las redes organizacionales**

- **Confianza:** Es un pre-requisito para colaborar. Puede ser entendida como la manifestación de creencias compartidas por los miembros de la red referente a sus expectativas, con respecto a los otros.
- **Beneficio mutuo:** Los miembros esperan tener un beneficio de la red.
- **Expectaciones mutuas:** Los participantes comparten ideas comunes.
- **Compromiso:** Es un papel importante del presidente de la red. Su liderazgo puede ser causa del éxito o fracaso de la red
- **Comunicación:** Compartir información y experiencias es una necesidad para la red.
- **Papel del Intermediario:** Es la fuerza que ayuda a la red a lograr sus metas.
- **Capital social:** Es un elemento de cohesión social que ayuda a alcanzar una mayor integración entre las partes de la red.

Fuente: elaboración propia con base en Porras (2002)

Para que todo se cohesione es necesario no olvidar el elemento clave: el capital social, pues este será el pegamento que unirá la relación entre las organizaciones.

Construido sobre la base del respeto mutuo, la confianza y la reciprocidad, (Aduna, 2011) el capital social son las capacidades, talentos, valores y relaciones sociales de los individuos para lograr de manera colectiva resultados u objetivos que de manera individual no se podrían obtener. “*Son redes y relaciones sociales, tanto formales como informales que facilitan una acción colectiva con la finalidad de alcanzar objetivos de grupo.*” (Morales, 2011:78)

Es clave que los sujetos sean capaces de crear vínculos fuertes y adaptación organizacional al entorno cambiante de la red. Mientras más fuerte sea el capital social, mayor será la capacidad de la red de ampliar el espectro de los recursos que tiene cada integrante de la red que la compone.

Y cuando todos los elementos se alinean, las redes organizacionales representarán una estrategia de negocios eficiente que permite a las empresas sobrevivir y/o crecer en el mercado debido a esa relación organizacional.

Ahora bien, las redes organizacionales de la sociedad civil han sido caracterizadas con elementos similares encontrados en las redes organizacionales de tipo empresarial. Sólo que estos han surgido y modificado sobre la base de los distintos contextos y necesidades específicas representadas en el propio sector.

En este sentido, las redes civiles significan los esfuerzos de articulación de dos o más grupos, movimientos u organizaciones, para enfrentar juntos propuestas y estrategias de desarrollo en relación con su trabajo en uno o varios campos de las practicas sociales. (Reygadas, 1998)

Han surgido desde diferentes demandas o de la maduración de experiencias colectivas que requieren una escala mayor para incidir en políticas públicas o dar un salto cualitativo que les permita acceder a recursos de organismos

multilaterales, lo que implica necesariamente nuevos posicionamientos y mayor visibilidad nacional o internacional.(Reygadas, 1998: 89)

Es una planeación para evitar duplicidad de esfuerzos entre distintas organizaciones (Muñoz, 2013). Una estrategia de perdurabilidad articulada ya sea por las presiones de organismos e instituciones nacionales e internacionales, que en la mayoría de los casos condicionan los financiamientos para organizaciones que estén integradas en red<sup>13</sup>; o ya que las mismas organizaciones civiles se han dado cuenta de la necesidad de crecer y desarrollar mayores niveles de acción, con objetivos más eficientes que den mejores resultados. (Mazzotti, 2008)

Sin embargo, ya sea que se haya incidido con base en la coerción para su creación, que se haya copiado por ser un modelo exitoso, o haya sido una decisión consiente y planeada para su articulación, “las redes civiles significan procesos de conformación de proyectos conjuntos, relacionados con los procesos económicos, políticos y culturales, que permiten generar nuevas formas de acción e intervención social”. (Moreno, 2008: 82)

Su importancia se centra en el crecimiento que han presentado en los últimos años con su participación en ámbitos relacionados con la política social (Moreno 2008), es decir, en la participación cívica para tratar de incidir en las decisiones y políticas públicas. Lo que ha motivado la construcción de redes locales, temáticas o multivariadas, lo que ha abierto el campo a distintas tipologías. (Ver cuadro 6 y 7)

**Cuadro 6. Tipos de redes de organizaciones de la sociedad civil**

<b>Redes coyunturales</b>	Las cuales se conforman para participar en cumbres o foros internacionales. Se generan para participar en acciones conjuntas a corto plazo.
---------------------------	---

<sup>13</sup> Muñoz Hernández (2012) afirma que esta perspectiva implica la imposición de una dinámica de “doble trabajo” para organizaciones que son pequeñas, limitadas y organizacionalmente incapaces de sostener ese ritmo. Sin embargo se considera que precisamente debido a eso, las organizaciones menos “fuertes” se juntan en red; para tener entre los otros beneficios ya comentados, una parte de los recursos que pueda conseguir la red.

<b>Redes amplias y estables.</b>	En un principio surgen como coyunturales y al adquirir importancia, pasan a ser medianamente permanentes; estas redes suelen denominarse como coaliciones.
<b>Redes especializadas o temáticas.</b>	Aquí se incluyen organizaciones que tienen como común denominador la misma población a atender o desarrollar actividades similares.
<b>Redes locales.</b>	Su influencia se ve limitada al ámbito municipal o estatal.
<b>Redes regionales</b>	Su espacio está definido por una región determinada.
<b>Redes transnacionales</b>	Incluyen organismos que actúan en dos o más países, intercambian información y comparten valores político-culturales básicos.

Fuente: elaboración propia con base en Moreno 2008.

<b>Cuadro 7. Tipo de Red según la toma de decisiones.</b>	<b>Descripción</b>
<b>De pescar</b>	No tienen centro. Los vínculos entre sus miembros son relativamente sueltos, existe conciencia de una experiencia y una causa concreta y seria para todos ellos. Son promovidas por muchos sujetos, aunque su composición es homogénea, su funcionamiento es poco jerárquico, democrático, interactivo y dinámico. Las experiencias exitosas llevan adelante a las redes, las negativas las desactivan. No son de larga duración.
<b>De titiritero</b>	Son opuestas al modelo de pescar: son jerárquicas, centralizadas, unidireccionales y pueden ser corporativizadas. Se mantienen por las iniciativas de la acción central, que se localiza arriba y que a modo de titiritero, mueve todos sus hilos.
<b>De telaraña</b>	Aquí los nodos son autónomos, comparten una comunidad de metas y un secretariado que responde a una asamblea general, funcionan con un equipo central y con ramas provinciales o municipales, adoptando un cierto nivel de relaciones jerárquicas. Pueden intercambiar información, servicios, saberes, así como estrategias y actividades pertinentes a sus objetivos. No son jerárquicas y cuentan con un secretariado pequeño y flexible. Son flexibles descentralizadas, tiene capacidad de acercar a las organizaciones a los flujos cambiantes de la realidad, trabajo horizontal, participación amplia, incidencia en políticas públicas.

Fuente: Jan Ruysenaars citado en Reygadas 1998: 92

Las redes empresariales como las redes civiles resaltan el papel del capital social como liga que mantiene todo junto; ven en la confianza el elemento principal para las relaciones que se crean entre las partes, así como una norma de reciprocidad que obliga a cada miembro a comprometerse con el otro sin obtener ventaja de la confianza establecida, y donde el respeto a la autonomía de cada uno de los

grupos es esencial para la permanencia. (Podolny y Page. En Moreno, 2008) Es decir, su perdurabilidad dependerá de mantener estos principios y el respeto a los convenios acordados; de su capacidad de organización y acción y su compromiso principal de cooperación.

Delimitando su alcance, las redes son herramientas organizacionales de acción fortalecida que tienen como principal objetivo la sobrevivencia organizacional. En ellas interactúan distintos actores, regularmente con intereses comunes o en su caso desarrollando actividades similares, en las que se busca la cooperación para la creación, compartición y mantenimiento de conocimiento en distintas áreas según los convenios que se hayan acordado. En donde la confianza y respeto sean las pautas que rijan las relaciones organizacionales a largo plazo. (Porras, sin fecha)

Un aspecto importante que no se debe olvidar es que más allá de las ventajas organizativas que pueda significar ser parte de una red, el entorno hace necesario que las organizaciones trabajen con sus similares para hacer frente al cambiante contexto mundial. Donde las problemáticas en sí mismas se van transformando más rápidamente y hace difícil hacerles frente por si solos.

Es por eso que las redes organizacionales de la sociedad civil han visto necesario abrir su espectro, no solo a lo local, sino también a lo internacional. Donde las tecnologías de la información han jugado un papel preponderante para traspasar fronteras y acercar realidades; lo que actualmente ha permitido hasta cierto punto, que las OSC se entrelacen basadas en este tipo de estructura organizacional, las cuales han confluído con los movimientos sociales, al menos en México y América Latina, por lo que su importancia es particularmente especial para su actuación. (Cáceres 2014)

En este sentido, las redes organizacionales de la sociedad civil han sido herramientas de fortalecimiento que han sido adoptadas por los actores que

conforman las OSC, con las que buscan, ya sea legitimar, eficientar o la sobrevivencia de su organización; basada en la reproducción de reglas, practicas y procedimientos que van siendo referentes socialmente racionalizados.

Vistas de esta forma, las redes organizacionales de la sociedad civil han abierto veredas tendientes a un proceso de institucionalización en los distintos lugares donde se adopte y reproduzca este tipo de estructura organizacional para el fortalecimiento del trabajo de las OSC.

Para comprender la institucionalización es necesario adentrarnos al ámbito del estudio institucional, retomando la perspectiva teórica basada en argumentos neo institucionales formulados por distintos autores (Meyer y Rowan 1977, Powell y DiMaggio 1999, Zucker 1987, Scott 1995, Jepperson 2002, entre otros) los cuales ponen énfasis en las instituciones y en los procesos de institucionalización como parte central para el estudio de las organizaciones.

### El nuevo institucionalismo

El nuevo institucionalismo, (Ver cuadro 8) “representa un conjunto heterogéneo de enfoques que versan sobre las diversas relaciones entre institución y organización (o entre instituciones y organizaciones) y cuyo sustento se encuentra en nociones como individuo, actor, roles, identidades, comportamientos, reglas, regulación, construcción/constitución, ambientes, estructuras, racionalidad (limitada) costos, transacciones, entre las más destacadas.” (De la Rosa, 2002: 28)

Nuevo institucionalismo económico (NIE)			Nuevo institucionalismo sociológico (NIS)			Nuevo institucionalismo político (NIP)		
Autores destacados: Williamson y North			Autores destacados: DiMaggio, Meyer y Rowan, Zucker			Autores destacados: March y Olsen		
Postulados más sobresalientes: teoría de los costos de transacción.			Postulados más sobresalientes: Reglas y mitos racionalizados. Estructura organizacional; cambio organizacional, isomorfismo institucional			Postulados más sobresalientes: el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Factores organizativos en la vida		

política; instituciones como actores políticos; historia política; acción simbólica para la comprensión de la política.

El NIE es un enfoque reciente que estudia los problemas de la organización económica y que tiene una influencia creciente en los ámbitos académicos y económicos. El NIE puede ser identificado en el marco de las teorías de la economía neoclásica interesadas en el estudio de la empresa, que se han desarrollado a partir de las décadas de los cuarenta y cincuenta del siglo XX. (Barba, 2004: 34)

El NIS enfatiza las formas en que se estructura la acción y se hace posible el orden mediante sistemas compartidos de reglas que a la vez limitan la tendencia y la capacidad de los actores para optimizar, y privilegian algunos grupos cuyos intereses son asegurados por las sanciones y recompensas prevaletes. (Powell y DiMaggio, 1999:45)

El punto de partida del NIP descansa en la idea de que el comportamiento de los actores se encuentra guiado fundamentalmente por un conjunto de reglas derivadas de una serie de valores y de la forma en la cual los miembros de una comunidad formulan e interpretan sus propios objetivos e historias (March y Olsen, 1983)

Este enfoque enfatiza a las instituciones como sistemas de reglas políticas que emergen de una construcción racional, establecida para defender intereses en la política, dando lugar a estructuras formales, reglas y procedimientos que estructuran la conducta de los individuos. (Scott, 1995)

---

Fuente: elaboración propia con base en De la Rosa (2002), Barba (2004) Powell y DiMaggio (1999), March y Olsen (1983) y Porras (sin fecha).

Siguiendo a Scott (1995), una institución consiste en estructuras y actividades cognitivas, normativas y reguladoras que proporcionan estabilidad y significado al comportamiento social. *“Estos elementos son los bloques de construcción centrales de las estructuras institucionales, que proporcionan las fibras elásticas que guían el comportamiento y resisten el cambio”.* (1995:57)

Los elementos regulativos subrayan la definición de ideas, el monitoreo y sanción de actividades. Los elementos normativos introducen una dimensión prescriptiva, evaluativa y obligatoria de la vida social. Y los elementos cognoscitivos enfatizan las concepciones compartidas que constituyen la naturaleza de la realidad social y los marcos a través de los cuales se hace sentido. (Scott, 2013)

En este sentido, se podría decir que la teoría institucionalista se rige bajo tres tipos de reglas: el pilar regulativo el cual puede asociarse con el nuevo institucionalismo económico en tanto aquí se hace referencia a los aspectos que regulan a las instituciones; el pilar normativo que puede ser asociado con el nuevo institucionalismo político en tanto pone énfasis sobre las reglas normativas que introducen una dimensión prescriptiva, evaluativa y obligatoria dentro de la vida social, y el pilar cognitivo que puede ser asociado con el nuevo institucionalismo sociológico pues acentúa la centralidad de los elementos cognitivos de las instituciones: Las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad y el marco a través del cual el significado se construye. (De la Rosa, 2002:35)

Por lo tanto, las instituciones consisten en estructuras y actividades cognitivas, normativas y regulativas que proporcionan estabilidad y significado a la conducta. (Scott, 1995: 33 En De la Rosa, 2002)

La idea principal de la teoría institucional es que el entorno en el que las organizaciones interactúan les afecta. En el caso de la versión sociológica, esta nos da razón del comportamiento socialmente apropiado de los sujetos en las organizaciones; aquí las instituciones son vistas como reglas culturales sumamente racionalizadas a través de la acción (Scott,1995). Es decir, se enfatizan la importancia de los procesos culturales y cómo la acción organizacional puede estar guiada por la necesidad de adquirir legitimidad dentro de ambientes institucionalizados.

En ese sentido, las instituciones son seguidas por los actores relacionados en el campo organizacional, en donde estos aparatos regulatorios son convenciones que toman un estatus con carácter de norma en el pensamiento de la acción social. (Powell y DiMaggio, 1999)

Retomando aspectos relacionados con el NIS, es que describimos algunos factores que tienen incidencia en el comportamiento organizacional y estructura

de las organizaciones los cuales son vistos como marcos de referencia. En donde dicha influencia no es aleatoria sino más bien construida y aceptada socialmente.

Destacamos en principio el ambiente institucional, éste se caracteriza por las reglas y requisitos a los que se deben ajustar las organizaciones individuales si desean recibir apoyo y legitimidad. Los requisitos pueden tener origen en agencias reglamentarias autorizadas por el Estado, asociaciones profesionales o comerciales, o en sistemas de creencias generalizados que determinan cómo se deben comportar tipos específicos de organizaciones, cualquiera que sea la fuente, las organizaciones se ven favorecidas cuando se ajustan a las reglas o creencias. El ambiente institucional se diferencia del técnico en tanto que este último enfatiza la producción y el intercambio de un producto o servicio en un mercado donde las organizaciones se les recompensa por un control efectivo de sus sistemas de producción. (Scott y Meyer, 1999:170)

Aunque resulta difícil distinguir los procedimientos institucionales de los técnicos y viceversa, existen organizaciones que por su propia naturaleza están más inmersas en un ambiente u otro. Por ejemplo, las organizaciones de servicios públicos como las del gobierno estarán irremediamente más enfocadas en un ambiente fuerte institucional. En cambio las organizaciones económicas estarán mucho más relacionadas con el ambiente técnico. (Ver imagen 5)

Imagen 5. Combinaciones de ambientes técnicos e institucionales

Ambientes institucionales		
	Más fuerte	Más débil
Más fuerte	Servicios públicos Bancos Hospitales generales	Manufacturera general Farmacéuticos
Más débil	Clínicas de salud mental, escuelas, agencias legales	Restaurantes Clubes deportivos

Ambientes técnicos

---

Fuente: Scott y Meyer, 1999:171

En este sentido, las organizaciones son influenciadas por sus ambientes organizacionales, pero también por los mitos racionalizados que forman parte de este ambiente en el cual las organizaciones operan y se adaptan para lograr legitimidad. Los mitos pueden entenderse como un sistema de creencias normativas y cognitivas aceptadas socialmente como valores dados que se estructuran en reglas racionalizadas e institucionalizadas entendidas como parámetros de conducta apropiada. (Meyer y Rowan, 1999)

Esas reglas racionalizadas pueden convertirse en formas que pueden crear con el tiempo estructuración de campos organizacionales, los cuales son definidos como *“aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares. La virtud de esta unidad de análisis es que nos hace prestar atención no sólo a las empresas competidoras, sino ... también a la totalidad de los actores importantes”*. (Powell y DiMaggio, 199:106)

La integración de los campos organizacionales se realiza por un proceso limitador, llamado isomorfismo. El cual es un proceso de homogeneización que puede originarse de dos formas: de la competición y adecuación de organizaciones individuales a cambios en el mercado. Lo que los autores denominan isomorfismo

competitivo, o de la competición por diferentes factores como la influencia política, búsqueda de legitimación, reglas y normas, llamado isomorfismo institucional. (Powell y DiMaggio, 1999; Scott, 1995)

En este proceso las organizaciones adoptan formas estructurales similares, donde la interacción con su ambiente institucional puede cambiar sus metas o desarrollar nuevas prácticas que les permite competir por el poder político y legitimidad institucional. (Powell y DiMaggio, 1999: 104) Por lo general, las organizaciones con incipiente proceso de institucionalización, en su búsqueda por la legitimidad, pasan por un proceso isomorfo que les permite ser reconocidas, legitimadas por su entorno, disminuyendo así su incertidumbre. En este proceso de homogenización de las estructuras, los campos organizacionales, el Estado y las profesiones, inciden de manera puntual en su configuración.

Aquí puede llegar a predominar uno de tres elementos: la coerción (isomorfismo coercitivo), la imitación (isomorfismo mimético) o las normas (isomorfismo normativo). (Powell y DiMaggio, 1999)

El isomorfismo coercitivo *“resulta de presiones que pueden sentirse como una fuerza, persuasión o invitación a coludirse”*. El isomorfismo mimético hace referencia a las organizaciones que copian a otras que les parezcan más legítimas o exitosas. Y el isomorfismo normativo alude a la profesionalización la cual se define como *“la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo (...) por establecer una base cognitiva y la legitimidad de su autonomía ocupacional.”* (Powell y DiMaggio, 1991:109-115)

En el campo de las organizaciones civiles, el isomorfismo coercitivo podría verse cuando las OSC tienen que adoptar ciertos elementos, como el conformarse en red, debido a la presión extendida por otros actores u organizaciones más fuertes, como organismos internacionales y gubernamentales principalmente, que ejercen su fuerza y condicionan los apoyos que ofrecen. Este tipo de presión incluye la

fuerza y la legitimación<sup>14</sup>.

El isomorfismo mimético podría mostrarse cuando las OSC más pequeñas buscan seguir los pasos de las organizaciones más grandes en cuanto las ventajas de constituirse o al menos formar parte de una red para así captar una parte del probable financiamiento que se les otorgue, o en un nivel más operativo, recrear los manuales y formas de trabajo que han sido exitosos para alcanzar los objetivos que como organización persigan. Este proceso es altamente influenciado por la incertidumbre que tienen estas organizaciones. Es por eso que estas siguen lo que vieron es funcional y evitan lo que conocen no es efectivo de las experiencias de los demás.

En cuanto al isomorfismo normativo está relacionado con la profesionalización, la cual provee a las organizaciones de legitimación por las ocupaciones de los individuos que trabajan en ellas; extendiendo su influencia a otras organizaciones cuando transitan de una organización a otra debido a que su trabajo lo permite. Éste se deriva de los esfuerzos colectivos de los profesionistas que se desarrollan dentro de las organizaciones por definir las condiciones y formas de trabajo, así como establecer una base cognoscitiva y legitimidad de su autonomía ocupacional. Con lo que se crea una serie de valores, métodos y procedimientos que se difunden en el campo organizacional al que pertenecen. Esta forma es más evidente en las redes organizacionales en las que la compartición de recursos especialmente de conocimiento es un elemento clave.

En conclusión, cualquiera de las tres formas de institucionalización busca lograr

---

<sup>14</sup> Organismos como el Fondo Monetario Internacional, FMI, el Banco Mundial, BM o la Organización de los Estados Americanos OEA, trabajan estrechamente con las OSC mexicanas que cuenten con los requisitos básicos para poder participar en sus programas, y donde en varios casos se pide las organizaciones formen parte de una red.

Por ejemplo, en algunos programas la OEA tiene como condiciones de elegibilidad que las organizaciones trabajen en redes. También, deja claro en algunas de sus publicaciones que el organismo se centrará en el desarrollo y promoción de redes organizacionales de la sociedad civil de diferentes actividades. Ver Compilación de las recomendaciones de la sociedad civil y actores sociales presentadas a la Organización de los Estados Americanos y al Proceso de Cumbres de las Américas sobre los temas de la Agenda Interamericana. 2010-2013.

consensos y sobre todo legitimación social de las costumbres y prácticas reproducidas por los actores sociales, las que finalmente se agruparan dentro de la organización en tanto forma parte de un ambiente institucional específico, lo que le permitirá ser aceptada y reproducida por más organizaciones a través del tiempo.

### **El proceso de institucionalización.**

Al tiempo en que se institucionalizaban las OSC, actores de distintos rubros buscaron impulsar una agenda en común para dar a conocer las bondades de las redes organizacionales de la sociedad civil.

Muy pronto ese trabajo aunque flexible e informal, fue ganando terreno y reconocimiento en el campo organizacional. Poco a poco se fueron puliendo las características que distinguirían a las redes organizacionales de la sociedad civil, así como las causas principales de su conformación.

Impulsada por la sociedad de conocimiento y las nuevas tecnologías que acercaban realidades y traspasaban fronteras, las redes organizacionales de la sociedad civil han transitado por la aceptación, reproducción, formalización y finalmente una institucionalización (formal y no formal) por el sector de la sociedad civil.

La institucionalización de las redes organizacionales de la sociedad civil, como toda institucionalización, muestra un trayecto lento pero seguro. En donde reglas, normas y patrones establecidos revelan un proceso de reproducción particular (Jepperson, 1995), que va dando significado y estabilidad a la conducta social (Scott, 1995) expandiéndose al campo organizacional de la sociedad civil; en donde los actores con el fin de alcanzar legitimidad y mayor funcionalidad, comienzan a aceptar y reproducir precisamente esas reglas, normas o patrones que representa la conformación en red, lo cual conlleva a que esta forma

organizacional sea poco a poco reconocida como una estructura que los miembros ese grupo social dan por sentado como necesaria y eficaz. (Tolbert y Zucker, 1996)

Para que algo se institucionalice es necesario que se dé un proceso de institucionalización. (Jepperson, 1999) Esa institucionalización se basa considerando a la estructura social, (o macro nivel), que determina la conducta de los individuos y grupos pequeños, (el micro nivel) la cual existe independientemente de ellos. (Zucker, 1991) Por lo tanto, la institucionalización es un patrón social que ha alcanzado cierto estado o propiedad, y es reproducido porque ha sido construido socialmente. (Jepperson, 1999)

En este punto, los estudios institucionales nos pueden brindar información sobre cómo los cambios inter-organizacionales se difunden, operados en el macro nivel, “el cual se concentra en el papel de un ambiente institucionalizado (“el estado o la leyes o las reglas constitucionales) al legitimar las organizaciones y sus estructuras... a menudo haciendo hincapié en el creciente isomorfismo entre las organizaciones sujetas a presiones institucionales similares.” (Zucker, 1999: 150)

Asimismo, pueden dar razón desde un punto de vista intra organizacional, concentrado en el micro nivel, en el cual se encuentra el planteamiento de la institucionalización como un proceso más que un estado; “En el proceso cognoscitivo implícito en la creación y la transmisión de las instituciones; en su conservación y resistencia al cambio; y en el papel del lenguaje y los símbolos en esos procesos.” (Zucker, 1999: 150)

Pese a que los estudios macro institucionalistas han sido criticados por ver el proceso de institucionalización como algo lineal e ineludible, así como por no observar las formas en las que las normas se imponen o no dentro de la organización, (Tolbert y Zucker, 1996) “el micro institucionalismo es en gran

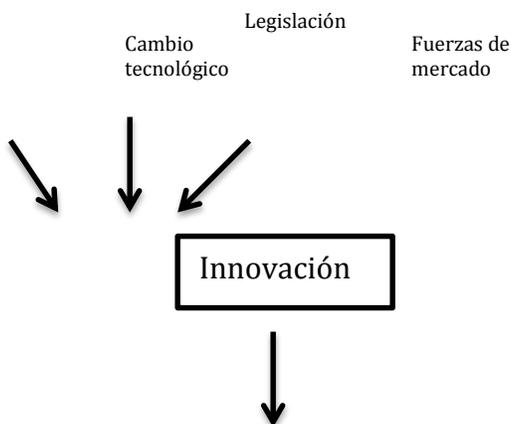
medida un complemento del macro institucionalismo, no su competidor.” (Zucker, 1999: 150)

Es por eso que resaltamos la importancia de conocer cómo es que se da el proceso de institucionalización de la red de organizaciones de la sociedad civil; Con el fin de complementar y ver más allá de la concepción de institucionalización como fenómeno lineal, que no observa las formas en las que las reglas prácticas y procedimientos se imponen o no dentro de la red.

Por tal motivo es que recuperamos el trabajo de Tolbert y Zucker (1996) en el que destacan que la institucionalización es *“un proceso a través del cual los componentes de una estructura formal llegan a ser ampliamente aceptados, apropiados y necesarios, y sirven para legitimar a las organizaciones.”* (Tolbert y Zucker, 1996:25) y en donde ofrecen un enfoque basado en los procesos de institucionalización.

Retomando el trabajo de Berger y Luckmann (1968) sobre los procesos de institucionalización entre actores individuales, Tolbert y Zucker (1996) extienden el análisis de los procesos de institucionalización a las organizaciones; centrándose en los procesos secuenciales (habitación, objetivación y sedimentación) que dan razón de las fuerzas causales claves en los diferentes niveles de institucionalización (Tolbert y Zucker, 1994).

Imagen 6. Componentes del proceso de institucionalización.





Fuente: Tolbert y Zucker, 1996: 182.

Las etapas del proceso de institucionalización comienzan con la innovación, la cual es producto de la influencia de factores contextuales; cambios tecnológicos, de legislación o de diferentes fuerzas del mercado. Dicha innovación empuja la etapa de habituación, en donde se crean nuevas estructuras para dar respuesta a ciertos problemas; Después sigue la objetivación, la cual acompaña a la difusión de la estructura, para finalmente dar cabida a la sedimentación, la cual se basa en la continuidad histórica de la estructura (Tolbert y Zucker, 1996). A continuación se describen las etapas. (Ver cuadro 9)

Cuadro 9. Etapas del proceso de Institucionalización	
Habitación (1ra etapa o pre-institucionalización)	El término implica la generación de nuevos arreglos estructurales en respuesta a un problema o conjunto de problemas organizacionales. En esta etapa la creación de nuevas estructuras en las organizaciones es en gran medida una actividad independiente. Aquí puede haber múltiples adoptantes de la estructura, pero es probable que estos sean pocos en número, limitados a un conjunto circunscrito de organizaciones similares, posiblemente interconectadas, que enfrentan circunstancias similares, y variar considerablemente en términos de la forma de implementación. Tales estructuras no serán objeto de ningún tipo de teorización formal, y el conocimiento de las estructuras entre los no adoptantes, especialmente aquellos que no están en interacción directa y frecuente con

	<p>los adoptantes, será extremadamente limitado. (Tolbert y Zucker, 1994:18)</p>
<p>Objetivación (2da etapa o Semi-institucionalización)</p>	<p>En esta etapa se comienza a gestar un estado y generalizado de permanencia de la nueva estructura. La objetivación implica el desarrollo de cierto grado de consenso social en relación con el valor de la estructura, y al aumento de la adopción por parte de las organizaciones sobre la base de ese consenso, el cual surge a través de dos mecanismo. Por un lado las organizaciones recopilan evidencias de distintas fuentes para evaluar los parámetros de riesgo de adoptar una nueva estructura y así determinar si se adopta o no, según sea el caso. Mientras más organizaciones hayan adoptado la estructura y probado su valía, más organizaciones buscarán imitarlas ya que han mostrado ser opciones óptimas que pueden brindar beneficios. (Tolbert y Zucker, 1994)</p> <p>La objetivación y difusión de la estructura también puede ser impulsada por un “champion, defensor o campeón”, los cuales son actores sociales con un interés específico para la promoción de la estructura. En el caso de las redes organizacionales de la sociedad civil, estos grupos de interés son identificados como los organismos nacionales e internacionales, así como actores del propio sector, los cuales buscan transformar las formas de colaboración de las OSC con el fin de fortalecer el trabajo con base en la estructura en red.</p> <p>Para tener éxito, el “Champion” necesita justificar teóricamente, por un lado la definición del problema organizacional genérico que se ha generado, y por otro lado demostrar que la estructura creada y adoptada va a contribuir a solucionar el problema por razones lógicas o empírica. (Tolbert y Zucker, 1994)</p> <p>Las estructuras que han sido objetivadas y difundidas ampliamente pueden considerarse en la etapa de semi institucionalización. Aquí los adoptantes se han vuelto bastante heterogéneos; en consecuencia, las características específicas de las organizaciones que se identificaron previamente con la adopción tendrán un poder predictivo relativamente limitado (Tolbert y Zucker 1983) El ímpetu para la difusión cambia de una simple imitación a una base más normativa, que refleja la teorización implícita o explícita de las estructuras. A medida que la teorización se desarrolla y se vuelve más explícita, la variación en la forma que adoptan las estructuras en diferentes organizaciones debería disminuir. (Tolbert y Zucker, 1994:22)</p> <p>Aunque estas estructuras ya cuentan con bases más solidas que en la etapa anterior del proceso de institucionalización, no puede asegurarse que éstas sobrevivirán indefinidamente; y es que para considerar una estructura consolidada en su totalidad necesita poseer otras variables dadas a través del tiempo.</p>

<p>Sedimentación (3ra etapa institucionalización)</p>	<p>o</p> <p>Se basa fundamentalmente en la continuidad histórica de la estructura, y especialmente en su supervivencia a través de generaciones de miembros de la organización. Se caracteriza tanto por la distribución prácticamente completa de las estructuras en todo el grupo de actores teorizados como adoptantes apropiados, como por la perpetuación de las estructuras durante un largo período de tiempo, también por la expansión de estructuras a través de los sujetos que las adoptan, así como la perpetuación de la estructura en determinado tiempo.</p> <p>El proceso puede no lograrse con propiedad si, existen sujetos que se oponen a ella ya que los afecta considerablemente, por lo que crearán resistencia y eso puede significar una completa institucionalización de la estructura. También, la falta de buenos resultados o la insipiente para alcanzar sus objetivos, puede significar que la estructura no se mantenga. Es así dicen las autoras que para que exista una completa institucionalización de la estructura es necesario que exista una baja resistencia de grupos de oposición y que genere y mantenga buenos resultados. (Tolbert y Zucker, 1994: 22)</p>
---	--

Fuente: elaboración propia con base en Tolbert y Zucker, 1994.

Con el proceso de institucionalización se puede dar cuenta de cómo es que una estructura determinada se puede institucionalizar. En este sentido, la importancia del proceso queda establecido en tanto con él se puede determinar el cómo y por qué se crean, dispersan y consolidan las estructuras. Mismas que se convertirán en referentes sociales a través del tiempo, es decir, mientras más se adopte y reproduzca, mayor será el grado de institucionalización de la misma.

### **El proceso de formalización de una red de organizaciones de la sociedad civil en México.**

Una forma de legitimación y por ende de institucionalización es la formalización. Esta, como parte de las dimensiones estructurales, (Daft, 2011) (Mintzberg 1999)

puede ser entendida como la serie de registros que realiza una organización para poder operar en legalidad ante el gobierno, su propio sector y con terceros.

Para Pugh, (1968: 75) la formalización denota la extensión con la que las reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones están escritas, recogidas en documentos, aunque también pueden tener un carácter no escrito resultado de costumbres y tradiciones que conforman la cultura organizacional. En donde esta puede tocar al individuo dentro de la organización, porque el comportamiento de una persona se ve afectado por el grado de dicha formalización; todo depende de si se deja a los individuos seguir sus propios juicios y el autocontrol, o en su caso existan muchas reglas que les impida tomar sus propias decisiones. (Hall, 1996)

Delimitado así, la formalización puede ser vista en dos vertientes: por un lado, de la mano de procedimientos explícitos e incluso legales que inciden en las organizaciones a tener determinada estructura o planes de actividades y cuadros de organización característicos de organizaciones burocráticas o formales, y por el otro lado se encuentra aquella concepción definida en las reglas o procedimientos no explícitos devenidos racionalizados y legitimados por la organización en particular.

Sin embargo, de cualquiera de las dos maneras, la formalización resulta ser un proceso organizacional que requiere administrarse, planearse y dirigirse de manera organizada y acorde a las exigencias que tenga enfrente la organización. En el ideal, la formalización explícita debería ser buscada por las organizaciones que pretendan desarrollo y crecimiento en tanto esta aporta a la organización mayor reconocimiento, credibilidad y confianza.

En el caso de la sociedad civil y sus redes es aún más importante este aspecto, ya que mientras más formalidad, podrán por un lado acceder a mayores beneficios

como financiamientos y servicios exclusivos para organizaciones formalizadas,<sup>15</sup> y cierta confianza que se completaría transparentando los recursos, dotándolos de credibilidad.

Es por eso que actores externos y del propio sector buscan formalizar las prácticas y procesos que se realizan<sup>16</sup>. Es el caso del gobierno, organismos nacionales e internacionales de financiamiento, que buscan con base en programas fortalecer el trabajo y la confianza hacia las organizaciones civiles. Ejemplo de ello es el Centro Mexicano para la Filantropía A.C. CEMEFI y su programa de acreditación de institucionalidad y transparencia a los miembros que cumplan con al menos 4 de los 10 indicadores parte del proceso<sup>17</sup>. O la Secretaría de Hacienda, la cual, sobre bases similares, concede o no, autorizaciones para poder deducir impuestos y recibir donativos del extranjero.

Así, para formalizar OSC y sus redes, existen manuales que describen las distintas etapas que debe seguir para dotar una organización o conjunto de organizaciones de este importante elemento.

---

<sup>15</sup> Y otras formas que sirven para el fortalecimiento de las OSC encontradas por ejemplo en la LFFAROSC.

<sup>16</sup> Que se impulse la formalización de estas formas organizacionales no significa que no existieran antes, ni que por falta de formalización las organizaciones fueran menos capaces o deficientes a los propósitos que perseguían. Sencillamente significa que se rigen bajo estándares más flexibles en los que no ven tan necesario contar con una carta constitutiva por ejemplo como red para legitimar el trabajo que se elabora como grupo. Sin embargo si es importante resaltar que esa formalización y legitimación forman parte de la carta de presentación que fortalece al sector.

<sup>17</sup> La acreditación en institucionalidad y transparencia (AIT) es un conjunto de referencias que reflejan el nivel de desarrollo institucional de la organización y que le permite a cualquier persona, empresa o institución conocer con certeza algunas características de una organización privada, no lucrativa y de servicios a terceros.

Con base en ella se refleja el nivel de desarrollo institucional de la organización, permite a los donantes y aliados potenciales un punto de partida en el análisis de la gestión institucional y la viabilidad de un posible trabajo conjunto. Muestra el compromiso de la organización con las personas a las que sirve, la causa social en la que trabajan, así como con sus donantes, aliados, voluntarios y otros públicos relacionados. Ayuda a incrementar la confianza, el reconocimiento y la visibilidad del trabajo, y a valorar la aportación de las organizaciones de la sociedad civil. (<http://ait.cemefi.org/Paginas/%C2%BFQu%C3%A9-es-la-AIT.aspx>)

El INDESOL explica que el primer paso para crear una OSC es el definir los puntos principales que regirán el trabajo organizacional, es decir la planeación y elaboración de los estatutos sociales. El segundo paso consiste en la constitución legal de la organización. En el tercer paso se requiere el registro ante notario público. El cuarto paso es inscribirse en el Servicio de Administración Tributaria SAT. Finalmente, el quinto paso consiste en obtener la Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil CLUNI.

Realizando un trabajo más detallado, el Instituto Mexicano de la Juventud IMJUVE junto con el CEMEFI (2017) generan una guía para planificar, crear y fortalecer una OSC, en la cual explican cómo es que una organización transita hacia a formalización e institucionalidad, y el papel que las redes organizacionales de la sociedad civil tiene para fortalecer este campo organizacional.

Como parte de la planeación para la formación de una OSC, el manual dice que es necesario elegir la figura jurídica que adoptará la organización. Pudiendo ser desde una Institución de Asistencia Privada (IAP), Institución de Beneficencia Privada (IBP) o una Asociación Civil (AC).

Teniendo este factor establecido, se hace necesario plantear los primeros objetivos, jerarquizar prioridades y tomar decisiones sobre la estructura básica. Lo que se busca en esta etapa es definir el nombre de la organización o razón social, la visión misión y objetivos, la forma de organización del trabajo y por añadidura la selección de personal que conformará el grupo, así como determinar la estrategia de sustentabilidad o financiamiento.

En la creación, se aconseja buscar asesoría y consejo de organizaciones ya constituidas que puedan ofrecer experiencia, es un notario quien finalmente hará los trámites para la constitución legal, así como corroborar que el nombre que le has dado a tu organización esté disponible legalmente y se pueda registrar. Esto llevará a la formalización en términos legales a la organización.

En cuanto a la formalización como proceso organizacional, se necesita elaborar los estatutos de la organización, es decir el conjunto de reglas y normas con las que se regirá la organización y su funcionamiento. Aquí la toma de decisiones quedará regida por el tipo de órganos de gobierno que serán parte de la organización. Pudiendo ser una asamblea, un consejo directivo, un director general, o vista desde la perspectiva de las IAP un patronato; en donde se debe elegir al representante legal de la organización, así como el secretario y el tesorero, lo cual quedará estipulado en el acta constitutiva.

Estableciendo esto y teniendo claro cuál será el objeto social de la organización, se consolidará el acta constitutiva de la misma. Constituida legalmente se puede dar de alta ante el SAT para obtener el Registro Federal de Contribuyentes RFC, con el que se da de alta como persona moral.

Tramitado todo lo anterior, se puede acceder a la inscripción de la clave única de registro o CLUNI, la cual da derecho y participación de las políticas públicas, así como apoyos y estímulos que otorga el gobierno.

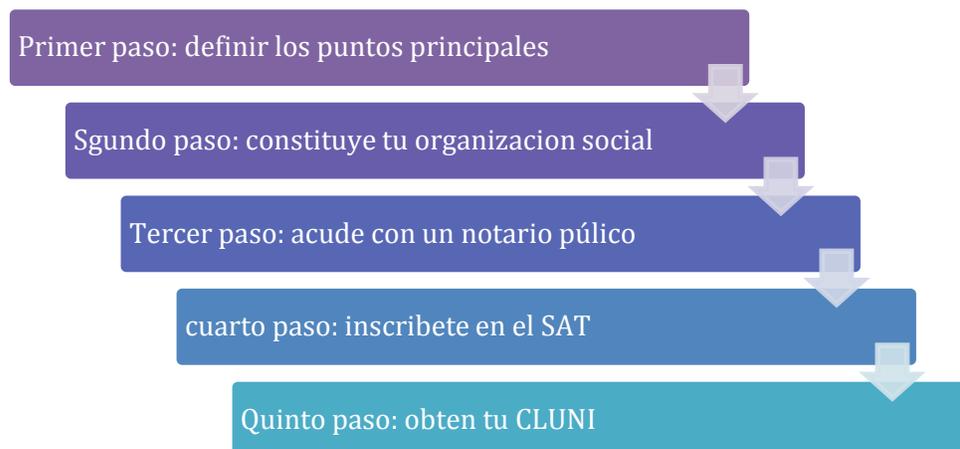
Del mismo modo, se puede tramitar la autorización para recibir donativos deducibles, vigente por un año y está sujeta a renovación del cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones fiscales<sup>18</sup>.

Finalmente, es necesario elaborar una prospectiva financiera, es decir un plan para conocer cómo se financiará la organización y cómo hará frente a los gastos de mantenimiento. Si será a través de venta de servicios, donativos, membresías, o ingresos específicos para proyectos. En su caso de dónde saldrán los montos para los pagos de salarios, y costos fijos como renta, teléfono o cualquier otro pago para realizar sus actividades.

---

<sup>18</sup> Para más sobre el tema ver IMJUVE, CEMEFI (2017). Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil. págs. 42 y 43.

Imagen 7. Proceso de formalización de OSC



Fuente: elaboración propia con base en INDESOL

Seguidos todos estos pasos, y contando con una alta formalización, es imperante el fortalecimiento y la permanencia de la organización en el tiempo. No sólo el financiamiento es el factor importante para esto, sino que se necesitan de distintos elementos para que una organización se consolide.

Parte de ellos es el tener claridad del rumbo que guiará a la organización, para dicho fin, los órganos de gobierno tendrán que construir el camino a seguir y las actividades y funciones al servicio del bien organizacional. La elaboración de políticas y prácticas institucionales también forman parte de esos factores, pues esto son los procesos que guían las actividades de la organización. Aquí se agrupa por ejemplo la elaboración de un plan de recursos humanos, así como, la elaboración de un manual de operación y un manual de políticas de administración financiera.

La planeación a largo plazo y la evaluación también forman parte de estos factores de fortalecimiento organizacional, y es que con base en ellos, se puede visibilizar cómo será la organización y qué camino se debería tomar para ello; así como

tener claridad para elaborar indicadores de éxito relacionados con la metas que se planearon por determinado tiempo.

Imagen 8. Plan para el fortalecimiento de las OSC



Fuente: Elaboración propia con base en IMJUVE y CEMEFI, 2017)

En cuanto a la institucionalidad, ésta implica compromiso de la organización por revisar y robustecer los procesos internos, así como impulsar la profesionalización de la misma. (IMJUVE y CEMEFI, 2017: 61) Con el fin de generar confianza y facilitar el uso apropiado de los recursos institucionales, la organización necesita asegurar la transparencia en sus actividades y en sus finanzas; esto para tener certeza de que lo que dicen que hacen, lo hagan y lo que dicen que gastan, se justifique.

Ahora bien, la vinculación y participación en redes organizacionales de la sociedad civil es visto como otro de los elementos de fortalecimiento para el sector y el trabajo que realizan en el mismo; (IMJUVE y CEMEFI, 2017) concordando con nuestra postura respecto a la importancia de las redes debido a su valor como herramienta de acción fortalecida para las organizaciones que la componen. Asimismo, mientras más formalizada se encuentre la red, mayor será su perdurabilidad en el tiempo.

Tal formalización también transita por distintas etapas de desarrollo. En principio esta forma de colaboración es vista como redes no formales en donde se reconoce a los actores involucrados, pero el grado de formalidad e institucionalidad es incipiente. (Fundación Merced Querétaro, 2015: 43)

Sin embargo, al igual que las organizaciones civiles, pueden caminar hacia esa formalización e institucionalidad con base en los factores antes establecidos. En donde las redes van incorporando más elementos de formalización para garantizar su gobernabilidad, adecuado funcionamiento y reconocimiento de su identidad jurídica. (Ver cuadro 10)

<b>Cuadro 10. Redes según su formalidad</b>	
<b>Tipo Informal</b>	<b>Principales características</b> Sus integrantes no son conscientes de la existencia de la red, ni su pertenencia a la misma. Organizan y articulan sus acciones de manera orgánica, con un marco normativo mínimo de común acuerdo. Usualmente, su temporalidad es efímera y su gobernabilidad es incluso laxa. Las características que comparten sus integrantes son mínimas e indispensables para generar las bases de una identidad colectiva. Se dan mayoritariamente en el marco de las redes de proceso coyuntural.
<b>No formal</b>	Sus integrantes son conscientes de la existencia de la red, así como de su pertenencia a la misma sin embargo; el grado de formalidad no está regulado legalmente. Organizan y articulan sus acciones de manera estructurada y suele conllevar una planeación y evaluación. Su permanencia es mayor que la informal pero pueden dispersarse en cualquier momento. Su gobernabilidad es más compleja y suele ser dirigida por uno o varios líderes reconocidos por sus miembros. Se tiene clara la impronta de la red, aunque sus propósitos pueden modificarse constantemente debido a su flexibilidad.
<b>Formal no institucionalizada</b>	La red y sus finalidades son reconocidas por quienes la integran y se relacionan con ella. El grado de formalidad no está regulado legalmente o estipulado en ningún documento con validez oficial, sin embargo organizan sus acciones en proyectos y programas, que además suelen estar en función de su vinculación hacia el exterior con otros actores. Su permanencia suele ser mayor que las anteriores debido a que la cohesionan valores externos como la imagen que proyectan o el prestigio. Su gobernabilidad es formal, suelen existir líderes o representantes que además de ser reconocidos por sus miembros, son avalados con el voto de la confianza que permite establezcan acuerdos con externos. La impronta y objetivos de la red son de largo plazo y permite la proyección a futuro.
<b>Formal institucionalizada</b>	Son en esencia una red muy similar a la anterior, sin embargo necesariamente sus integrantes están contenidos en un apartado jurídico que lo avala. Conlleva derechos y obligaciones formales y estipuladas en común acuerdo entre sus miembros.

Si bien su permanencia no está garantizada, el contrato legal obliga a sus integrantes a un lapso mayor. Su gobernabilidad es más rígida e institucional. La impronta es el objetivo social de la red por lo que su modificación o evolución está sujeta a una reforma estatutaria. Pierde flexibilidad y tiende a la burocratización.

Fuente: Fundación Merced Querétaro, 2015: 44.

En este sentido, el fortalecimiento institucional promueve la articulación de las organizaciones con otras de su mismo campo mediante la conformación de redes y la vinculación con otros actores sociales pertenecientes a otros rubros, con el fin de construir un mejor capital social en el que converjan distintas visiones y perspectivas que creen relaciones de confianza y beneficio mutuo con diversos actores sociales para en conjunto, generar cambios positivos a favor del desarrollo social. (IMJUVE y CEMEFI, 2017)

## **CAPITULO 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y EL ESTUDIO DE CASO**

### **De la metodología de investigación**

Para alcanzar el objetivo propuesto en esta investigación es que se consideró la elaboración de un estudio de caso. Consideramos que este método es apropiado ya que permite conocer a la red de organizaciones de la sociedad civil que forma

parte de este estudio; abordando parte de su realidad en un espacio y tiempo determinado y bajo circunstancias contextuales diversas.

Yin (2003) señala que los estudios de caso son métodos de investigación usado en las ciencias sociales y sus disciplinas; entre ellas, los estudios organizacionales y de administración. Dicha estrategia “Investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, sobre todo cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.” (Yin, 2003, 9)

Es por eso que se creyó pertinente abordar la problemática de trabajo desde este método de investigación; ya que permitirá interpretar los cómo y por qué es que una red de organizaciones de la sociedad civil transita hacia la formalización e institucionalización.

La red de organizaciones civiles con la que trabajamos es una red joven que aborda la problemática de niños, niñas y adolescentes en situación de calle y sus familias, con distintas sedes expandidas por diversos países de América Latina y en México.

Debido a la amplitud y el carácter internacional de la red, fue un poco complicado recolectar la información necesaria. Sin embargo se recabó lo suficiente para abordar los objetivos planteados.

Las técnicas de recolección de datos se centraron en la observación, entrevistas semi estructuradas y la recopilación documental. (Ver imagen 9)



Fuente: Elaboración propia.

La recolección se dio en distintas etapas de la investigación, ya que el análisis organizacional se planteó en dos momentos distintos: Por un lado el recabar información sobre la red internacional en general con el fin de identificar algunos elementos de institucionalización. Por otro lado, trabajar en conseguir información de la red de organizaciones de la sociedad civil en México.

En un primer momento, se realizó el acercamiento a una de las OSC que tuvo un papel preponderante en la conformación de la red de organizaciones de la sociedad civil en México: Fundación Pro Niños. Se realizaron diversas visitas a la institución, así como distintas entrevistas a los coordinadores de áreas que forman parte de ésta, con el fin de conocer cuál es la historia y operatividad de esta organización.

En esos encuentros fue posible obtener información de la directora de la fundación, así como con la delegada de la red en México. Las entrevistas versaron sobre distintos temas; los principales eran conocer las causas por las que se integraron a la red y conocer el funcionamiento de la misma.

Debido a que es una red de carácter internacional, dichas personas nos facilitaron la comunicación con otros actores que han jugado un papel clave para la articulación de la misma. Fue así que se abrió otro canal de comunicación con las

personas encargadas de la red en Brasil y Argentina, las cuales fungen como secretaria general y articuladora internacional respectivamente.

Las entrevistas que se dieron en diferentes etapas, sirvieron para conocer la perspectiva y funcionamiento de la red a mayor escala y recopilar información documental que por el contrario habría sido imposible acceder. Con base en ella, fue posible comenzar a construir la descripción y diagnóstico de la red a nivel internacional, de la cual no había ningún dato en documentos y fuentes formales.

Por otro lado, también se realizaron 3 entrevistas más a distintos actores que están relacionados con la red. En principio se entrevistó a uno de los coordinadores de la red en México; del mismo modo, a quien fuera clave para que la red de organizaciones de la sociedad civil buscara articularse en el país, y por otro lado se entrevistó a otro de los 3 articuladores internacionales de la red, el cual está en Ciudad de México como voluntario en Fundación Pro Niños.

El tipo de información recadada en estas entrevistas nos sirvieron para llenar los vacíos en cuanto a las causas de conformación de la red, algunos aspectos de su funcionamiento, así como para familiarizarse con las condiciones de la red en México; es decir ir identificando variables y elementos que han contribuido a que la red transite hacia la formalización y por consiguiente su institucionalización.

En cuanto a la información documental, se hizo una búsqueda por internet sin embargo para ese momento la página institucional de la red estaba caída y no había en realidad más información de ella en otros lados. Es por eso que se les pidió a los entrevistados que tuvieran a competencia, compartir documentos que nos sirvieran para determinar algunos aspectos de la vida de la red.

Después de la gestión mencionada, se nos hizo llegar información que tiene que ver con los objetivos y carta de intenciones de la red. Asimismo, información de carácter más institucional que fueron claves para determinar en qué momento organizacional se encuentra la red de organizaciones de la sociedad civil.

Para la segunda etapa de recolección de datos, (que involucraba saber del funcionamiento y formalización de la red en México) se realizaron varias entrevistas semiestructuradas a 5 de los 15 representantes de las organizaciones que forman parte de la red en México.

La razón principal por la que no se pudo realizar entrevistas a todos los integrantes de la red, fue a la falta de tiempo y quizá interés de las 10 organizaciones restantes.

El acercamiento a la red se dio gracias a la coordinadora de la misma, quien forma parte de la Fundación Pro niños. Ella, respetando los procedimientos en que la red aborda temas de discusión, anotó en el orden del día, mi interés por trabajar con la red, y el trabajo de investigación que estaba realizando.

Lamentablemente en ese primer acercamiento no hubo muchos integrantes que tuvieran la disposición para colaborar en la investigación, por lo que se tenía planeado que en la siguiente reunión, (en la cual presentaría los avances de la investigación) se buscaría concretar reuniones con las organizaciones restantes con el fin de recabar la información faltante.

Sin embargo, debido a múltiples causales, entre ellas el tiempo, se dificultó crear acuerdos para concretar más entrevistas, y con ello anexar más información.

Es por eso que sólo se pudo contar con la participación de 5 organizaciones integrantes de la red, empero, son organizaciones que representan los diferentes tipos organizacionales que conforman a la red: una IAP y una AC consolidadas, una institución pública, y dos colectivos con gran reconocimiento en su gremio. Por supuesto que hubiera sido enriquecedor recabar la información de las 15 organizaciones, pero desgraciadamente nos tuvimos que adaptar a lo que contextualmente fue posible lograr y no con lo que sería deseable lograr.

Es importante resaltar que el campo de organizaciones que abordan algún aspecto del trabajo de calle, no es tan grande, y la mayoría de ellas se encuentra trabajando con la red. Esto ha contribuido a que todos los actores que trabajan la problemática, especialmente los educadores de calle, se conozcan desde hace muchos años. Varios de ellos han participado en los mismos congresos, eventos y cursos, e incluso muchos han transitado de una organización a otra buscando mejores condiciones e independencia laboral, lo que en la mayoría de las veces, los impulsa a crear proyectos personales u organizaciones propias, más pequeñas como los colectivos, los cuales les dan más libertad para abordar la problemática de calle de la mejor manera que ellos crean conveniente.

Así por ejemplo, un educador de calle que forma parte de Pro Niños, también forma parte de Tequio por los jóvenes, quien es una pequeña AC que igualmente forma parte de la red. Asimismo se encuentra el caso del otro coordinador de la red, fundador del Colectivo Capta, el cual estuvo laborando por muchos años en Casa Alianza AC, (quien en algún momento formó parte de la red) pero ahora centra sus esfuerzos en el colectivo que creó, haciendo valer el reconocimiento que se ha ganado, después de tantos años de servicio con los NNA en situación de calle.

Entonces, el conocimiento y reconocimiento de las organizaciones que trabajan con NNA en situación de calle, así como los educadores de calle que las componen, ha contribuido a que exista una base fuerte de profesionistas de la intervención en calle; la mayoría colaborando en la red objeto de estudio, aspecto que nos hace suponer que existe cierta homogeneidad de las organizaciones; al menos en las actividades y fines comunes que desarrollan los que dan sentido al trabajo de la mayoría de las organizaciones de la red: los educadores de calle.

Es precisamente con base a esa homogeneidad, que sustentamos que la información recabada de las 5 organizaciones, sirve como muestra que nos hace

creer que lo que encontrado en ellas, no discrepa mucho de lo que posiblemente se hubiera encontrado en las otras 10. Por tal motivo consideramos que esas 5 organizaciones, para ésta investigación, resultan ser suficientes para ofrecer un panorama general de lo que caracteriza fundamentalmente a las organizaciones que componen a la red. Entonces, si incluso se hubiera tenido la información de las 15 organizaciones, probablemente el resultado final de la investigación no hubiese sido distinto a lo que se logró alcanzar con las 5 organizaciones de las cuales se tiene registro.

### **Un acercamiento al estudio de caso.**

Antes de describir la red de organizaciones de la sociedad civil objeto de estudio, consideramos importante mencionar la problemática social que inciden en las formas de actuar, objetivos y actividades que desarrollan las OSC que abordan en tema. Y ya que hablamos de una red de organizaciones civiles internacional que trabaja con niños niñas y adolescentes en situación de calle, resulta pertinente presentar un breve panorama de la situación de esta población en América Latina y México.

- **Los niños, niñas y adolescentes (NNA) en situación de calle.**

En las últimas décadas bajo el marco del modelo globalizador, el mundo ha pasado por distintas transformaciones paradigmáticas que lo han impactado a nivel económico, político, social y cultural, desencadenando problemáticas generalizadas que han afectado de una u otra forma la vida de la población mundial.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Por ejemplo, las políticas neoliberales impulsadas por organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional FMI y el Banco Mundial, de la mano de tratados, acuerdos y consensos como el Consenso de Washington, el Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles o GATT (por sus siglas en inglés), el Área de libre comercio de las Américas ALCA, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte TLCAN, Plan Puebla Panamá, etc. han venido a significar para los países en vías de desarrollo, un factor importante para que distintas problemáticas de

La pobreza, violencia y migración desprendidas de un modelo económico desigual, ha provocado que crezca el número de poblaciones en condición de vulnerabilidad. Es el caso de los niños, niñas y adolescentes que viven en situación de calle por todo el mundo; tema que aunque no es nuevo, ha ido creciendo a tal punto que se ha vuelto una situación insostenible, la cual requiere de una atención inmediata<sup>20</sup>.

Sin embargo, la indiferencia internacional ha sido la característica más compartida. A casi nadie le interesa atender la problemática aunque ya sea más que evidente en la vida cotidiana. Simplemente nos limitamos a ignorarla; llevando a estos niños y jóvenes tan vulnerables a un continuo abandono y abuso.

La naturaleza oculta y aislada de los niños de la calle dificulta la recopilación de estadísticas precisas. La UNICEF (2003) estimaba que existían al menos 100 millones de niños en condición de calle en el mundo. Datos más actuales proporcionados por la ONG internacional Humanium, (<https://www.humanium.org/es/ninos-calle/>) estima que existen alrededor de 120 millones de niños que viven en las calles a nivel mundial. 30 millones se encuentran en África, 30 millones en Asia y 60 millones en México y América Latina<sup>21</sup>.

---

carácter económico, político, social o cultural, se hayan instaurado, gestado y convertido en condiciones intrínsecas de difícil solución, dependiendo la realidad y contexto de cada país.

<sup>20</sup> Si hay un lugar en el mundo donde se marca con mayor precisión la desigualdad social es en la región de América Latina y el Caribe, en donde la pequeña población que corresponde a los más ricos, concentran aproximadamente en promedio el 60 % de la riqueza generada, datos que muestran la terrible diferencia de ingresos. Según el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia o UNICEF (2005) el 44 % de la población que compone Latinoamérica y el Caribe, vivía por debajo de la línea de pobreza. De esa cifra, el 56% eran menores de 18 años.

<sup>21</sup> Datos específicos son muy difíciles de encontrar para esa región en particular, ya que no existe un censo formal de cuantos niños niñas y adolescentes viven en las calles de México y todos los países latinoamericanos, a excepción de algunos casos como el censo popular de personas en situación de calle en la ciudad autónoma de Buenos Aires presentado el 2019, el cual muestra que existe un total de 7251 personas que viven en la calle, de las cuales 871 son niños y adolescentes. (<https://acij.org.ar/wp-content/uploads/2019/07/416580426-Informe-Ejecutivo-CPPSC-2019.pdf>) Otro caso es el de UNICEF Bolivia, el cual sustentaba que cerca de 2200 niños vivían en situación de calle dentro del país. ([https://www.unicef.org/bolivia/UNICEF\\_Bolivia\\_-\\_Por\\_los\\_ninos\\_ninas\\_y\\_adolescentes\\_de\\_Bolivia\(1\).pdf](https://www.unicef.org/bolivia/UNICEF_Bolivia_-_Por_los_ninos_ninas_y_adolescentes_de_Bolivia(1).pdf))

Existen varias razones por las cuales los niños y jóvenes deciden vivir en la calle. La combinación de factores familiares, económicos, sociales y políticos juega un papel preponderante y por lo tanto, es muy difícil delimitar una o dos causas que detonan la problemática.

Sin embargo las personas que han trabajado muy de cerca con esta población vulnerable, los denominados educadores de calle, así como los propios sujetos que viven esta condición, afirman que la violencia intrafamiliar, la pobreza, las guerras o la migración son las razones más frecuentes.

Para Laura Alvarado, directora de Fundación Pro niños, una de las principales causas para que los menores abandonen sus hogares es la violencia. *“La violencia genera la salida de un niño a la calle, pues se convierte en el único lugar donde se puede tener acceso a cosas que se les están negando.”*

Otras posturas sustentan que factores como la independencia financiera, las amistades e incluso la aventura, pueden llevar a los niños a la calle. En muchos

---

También está el caso del instituto colombiano de bienestar familiar el cual dice que en el periodo del 2010 al 2017, existían 10,929 en situación de calle. (<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/politica-publica-social-habitante-de-calle.pdf>) Y recientemente en Chile, el Ministerio de desarrollo Social y Familia junto con la Universidad Alberto Hurtado, realizaron un censo que muestra que 547 niños, niñas y adolescentes viven en condiciones de callejerización. (<http://www.sename.cl/web/2019/05/06/gobierno-dio-a-conocer-cifra-de-ninos-en-situacion-de-calle-y-medidas-para-abordar-el-problema-en-el-pais/>)

En el caso de México nadie sabe con certeza cuantos niños, niñas y adolescentes hay en las calles, y podría resultar difícil el saber cuántos componen a esta población a nivel nacional. En palabras de la Directora de fundación Pro Niños, no es fácil contar a este sector debido a las características de movilidad de quienes viven en la calle, además de lo complejo que puede ser entrar a los lugares de pernocta para tener realmente un número preciso. (Nota periodística: [www.eluniversal.com.mx/metropoli/cdmx/nadie-sabe-cuantos-ninos-de-la-calle-hay-en-la-cdmx-pero-hay-mas-de-los-registrados](http://www.eluniversal.com.mx/metropoli/cdmx/nadie-sabe-cuantos-ninos-de-la-calle-hay-en-la-cdmx-pero-hay-mas-de-los-registrados))

casos, el que un niño o joven se involucre en la calle es una combinación de estos factores. (Consortium for Street Children, 2015)

Cualquiera que sea la causa, cuando los niños, niñas y adolescentes se mudan a la calle, se encuentran expuestos a distintos riesgos, lo que hace que su vida sea extremadamente desafiante. Y es que no sólo están sujetos a malas condiciones físicas y nulos accesos para cubrir sus necesidades básicas, (como alimentos, ropa y refugio) sino que al mismo tiempo se enfrentan a constantes amenazas de violencia, la cual también se puede dar dentro del propio núcleo de niños y jóvenes en la calle<sup>22</sup>, aunada a la violencia que puede venir de fuera, como por ejemplo en forma de acoso policiaco o de cualquier otra gente que simplemente no respeta a esta población. (OHCHR, United Nations Children's Fund, Consortium for Street Children and Aviva, 2013) (Ray P, Davey C and Nolan P 2011)

No hay que olvidar que la prostitución y la mendicidad también son comunes en las calles, lo que deja a los niños en riesgo de abuso y explotación, lo que puede desencadenar serios problemas de salud como enfermedades de transmisión sexual entre ellas el VIH y fármaco dependencia a diferentes sustancias.

Los NNA en situación de calle a menudo son vistos negativamente en la sociedad. Se les considera como un problema y se asocian con delitos, como robar, merodear, dormir en lugares prohibidos, vender productos ilegalmente, así como usar drogas y alcohol (Consortium for Street Children 2015)

El estereotipo de que esta población no son más que delincuentes nos limita de comprender la dificultad de la vida que llevan estos niños y jóvenes. (Benítez, 2011) Es necesario pensar que si esta población recurre a este tipo de prácticas

---

<sup>22</sup> Un estudio sobre niños que viven solos en las calles de Kenia y Tanzania (Smeaton, 2012) encontró que pueden surgir incidentes de violencia como resultado de robo, conflictos por el dinero y por los lugares de pernocta. Gran parte de este comportamiento se dirigió a niños más pequeños, que no sólo sufrieron abuso físico, sino también abuso sexual a manos de jóvenes mayores que viven al igual que ellos en la calle.

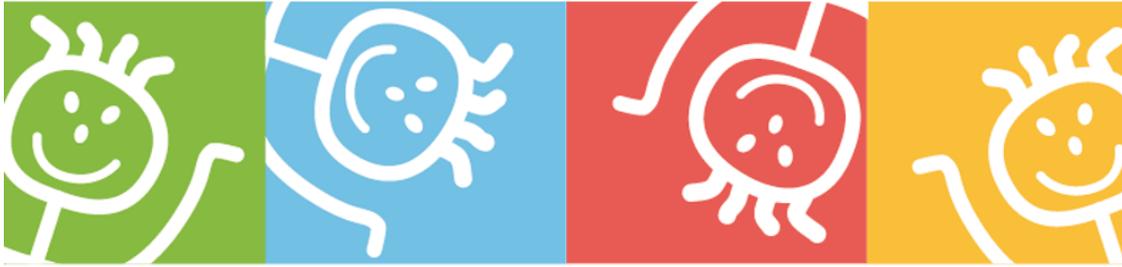
es porque quizá se quedaron sin otra alternativa para sobrevivir o porque han sido obligados a hacerlo por otros actores que los están explotando. (Consortium for Street Children 2015)

Es por todo esto y más, que el abordaje de los niños niñas y adolescentes en situación de calle es tan difícil como complejo, sobre todo para aquellos que no alcanzábamos a comprender las causas y los riesgos que representa vivir en las calles, y que sólo mirábamos de forma sesgada y hasta cierto punto paternalista de las posibles soluciones al tema.

Bajo este contexto de desconocimiento y a falta de voluntad política y de la población en general, es que distintas organizaciones de la sociedad civil buscan hacer frente a tan compleja problemática. Es el caso de la Red Internacional por la Defensa de la Infancia y Adolescencia en Condición de Calle, RIDIACC la cual busca integrar a distintas organizaciones sociales, públicas y privadas a trabajar a favor de la defensa y protección de los derechos de los NNA en situación de calle y sus familias. Y aunque los contextos sean distintos en los países donde se ha establecido, su objetivo general es el mismo: luchar para que los niños dejen de vivir en las calles. ¿Cómo buscan lograrlo? Con base en la compartición y generación de ideas que permitan incidir en la vida de estos niños y jóvenes en situación vulnerable. Con base en la experiencia; aquella que contempla a la intervención que pueda cambiar el mundo y las condiciones de vida de esta población. Marcando las líneas de acción más allá de la visión asistencialista que en cierto modo ha ido perpetuando ese ciclo vicioso de la callejerización.

Así, habiendo explicado un poco la complejidad de la problemática social que representa los NNA en situación de calle, es que nos adentramos de lleno a describir qué es y cómo es que funciona la RIDIACC; la red que tiene como objetivo erradicar dicho fenómeno.

- **Introducción a la organización.**



# RIDIACC

Red Internacional por la Defensa de la Infancia y Adolescencia en Condición de Calle

La red Internacional por la Defensa de la Infancia y Adolescencia en Condición de Calle RIDIACC es una propuesta de acción y movilización latinoamericana que busca integrar a organizaciones de la sociedad civil, públicas y privadas que trabajen con niños, niñas y adolescentes en condición de calle y sus familias; a respaldar la investigación, promoción, protección y defensa de los derechos de esta población vulnerable.

La red se presenta como una iniciativa de transformación a través de la articulación efectiva de nuevas alianzas, para generar propuestas, nuevos conocimientos, intercambios de experiencias y metodologías que sirvan para ampliar y fortalecer la incidencia política para generar oportunidades de acceso a los derechos humanos de los NNA que viven en condición de calle y vulnerabilidad social de los países miembros.

Con mira a la articulación por toda Latinoamérica, RIDIACC, quien actualmente tiene presencia en 9 países, busca enfrentar al fenómeno de situación de calle de los NNA con base en la elaboración de un programa de enfrentamiento de condición de calle de NNA en toda América latina, el cual persigue un objetivo: no

permitir más NNA abandonados y viviendo en las calles.

*“Como sociedad, no podemos permitir que exista algún niño abandonado y desprotegido en las calles. Es nuestro deber e incluso debería ser una necesidad adherida a cada uno de nosotros, el aportar para generar el espacio donde los NNA en condición de calle cumplan con sus proyectos de vida. [...] Creemos en una América Latina con un futuro digno, con países que de una vez por todas, decidan no permitir más NNA abandonados en las calles. (RIDIACC, carta de intenciones, 2018)*

### ➤ **Historia**

La historia de la RIDIACC se vincula a la Campaña Nacional “Criança não é de rua” o “Los niños no son de la calle”; una red de organizaciones de la sociedad civil brasileña fundada en el año 2005. Esta red pensó en construir una red de organizaciones de la sociedad civil que al igual que ella, tuviera como principal motivación la lucha por los derechos de los niños NNA en situación de calle, sólo que los campos de acción fueran más allá de los límites brasileños y se extendieran por aquellos países de América Latina en los que lamentablemente también de daba ésta problemática social, invisibilizada por todos los sectores de la sociedad latinoamericana en general.

*“La idea de formar RIDIACC surge a partir de nuestra experiencia en cuanto red en Brasil que se llama campaña nacional crianza nao de rua o red nacional los niños no son de la calle. Y vimos que generalmente las organizaciones trabajan de manera muy aislada y muchas veces reaccionan cuando el problema ya está en una dimensión que se pone muy difícil de manejar y de lograr con mayores resultados.” (Erbenice Ribeiro de Mesquita, comunicación telefónica, 27 de junio de 2019).*

Criança não é de rua desde su constitución hasta ahora ha mantenido como objetivo el articular, implementar y apoyar a nivel nacional en todas dimensiones, acciones reivindicatorias y propositivas de enfrentamiento a la situación de vulnerabilidad social de niños y adolescentes y sus familias, poniendo especial énfasis en aquellos que viven en las calles de Brasil. (criancanaoederua, 2018)

Para alcanzar su objetivo, la campaña basó su estrategia en la creación de lazos de cooperación organizacional e intercambio de experiencias y metodologías por todo Brasil, con el fin de incidir sobre el gobierno y la sociedad en general con el fin de visibilizar el tema y así crear camino para la construcción de políticas públicas que apoyaran a solucionar este complejo problema social.

Esta táctica fue tan efectiva que siete años después de su conformación, el gobierno brasileño, reconociendo la problemática y el arduo trabajo de la red, abrió un dialogo para la configuración de una política pública de atención a los NNA en situación de calle.

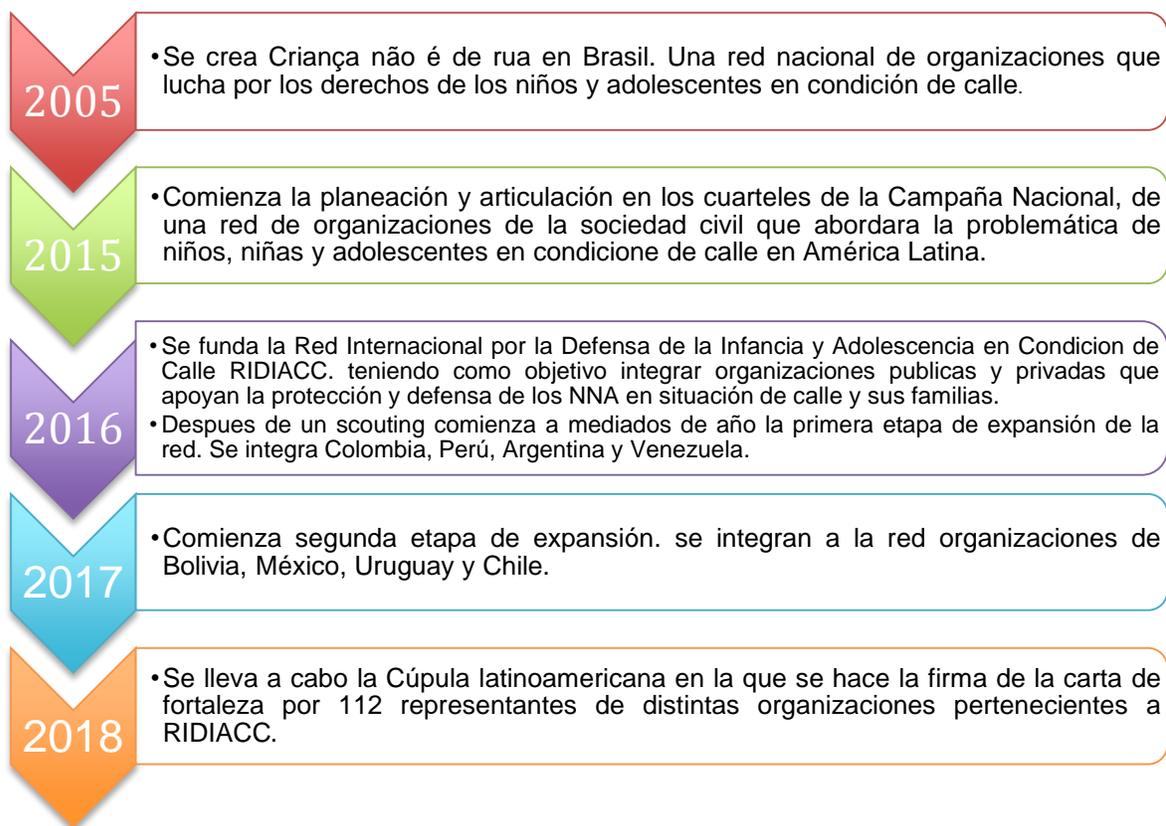
Este éxito fue de las principales causas que motivó a distintas organizaciones latinoamericanas a buscar una conexión de cooperación que sobrepasara las fronteras de Brasil. Dicho empuje también gestó la idea de expandir el modelo, sin embargo existían impedimentos logísticos (comenzando por la barrera del idioma) que truncaban un vínculo efectivo. Fue por eso que la Campaña ideó la articulación de una red que permitiera la participación de muchas más organizaciones civiles de habla hispana que convergieran sobre la misma problemática.

Sin embargo no fue hasta el año 2015, cuando “Criança não é de rua” consolidada y extendida por todo el territorio brasileño, comienza su proceso de internacionalización; planificando la conformación de este modelo latinoamericano que lucharía también por los derechos de los NNA en condición de calle pero ahora por toda Latinoamérica y México.

Es así, que bajo este deseo, se funda en el año 2016 la Red Internacional por la Defensa de la Infancia y Adolescencia en Condición de Calle, RIDIACC, como una organización independiente, pero con estrechos lazos de gestión y cooperación con la red nacional de Brasil. (Ver imagen 10)

*“Esta red inicia en realidad muy a nivel nacional en Brasil bajo el nombre de as crianças não são da rua, que en español quiere decir los niños no son de la calle. Esta inicia hace 15 años, articulando todo lo que comienza en Fortaleza, luego articula todo el Brasil. Después de ahí como que muchas organizaciones de fuera siempre pedían ser parte de as crianças não são da rua; entonces claro, fue algo muy difícil de manejar para las personas de Brasil, primero por el idioma, y segundo porque en Brasil se manejaba una ley y un contexto diferente, una facción que parecía muy grande, y entonces se vio en la necesidad de abrir esa extensión de as crianças não são da rua, en el nombre de RIDIACC en el 2016.”*  
(Wensley Cordero, comunicación telefónica, 30 de mayo del 2019).

Imagen 10. Proceso de formación RIDIACC



La primera acción de RIDIACC fue la planeación y ejecución de los llamados encuentro latinoamericanos, los cuales como parte de la metodología de expansión de la red, han servido para integrar miembros a la misma; consolidándose así como una herramienta de articulación, intercambio de experiencias, metodología y de impulso a distintos proyectos conjuntos, al mismo tiempo que ha servido como foros de discusión en el que se presentan trabajos y resultados alcanzados por las OSC que componen a la red a nivel internacional. (Ver cuadro 10)

CUADRO 10. Etapas de expansión de RIDIACC en América Latina							
Primera etapa. Año 2016				Segunda Etapa. Año 2017			
Colombia	Perú	Argentina	Venezuela	Bolivia	México	Uruguay	Chile
1er	2do.	3er.	4to	5to	6to	7mo.	8vo.
Encuentro	Encuentro	Encuentro	Encuentro	Encuentro	Encuentro	Encuentro	Encuentro

Fuente: elaboración propia con base en RIDIACC 2016 y 2017.

Enfocándose más en la expansión e instauración del modelo estructural, la red

había dejado un poco de lado la redacción de los lineamientos que regirían el camino organizacional y los marcos de acción en los años venideros. En este sentido le dieron mayor importancia a la articulación de la red, enfocándose después en construir los estatutos y principios que regirían la red a nivel internacional.

Con dos años de trabajo y 8 países afiliados, la red se da a la tarea de conformar en el 2018 en el municipio de Fortaleza en Brasil, la Cúpula latinoamericana por los derechos de la infancia y adolescencia en situación de calle. Esta sirvió para la construcción de la llamada “carta de fortaleza”, redactada bajo la participación de todos los representantes de los países miembros, y en donde se proponen las directrices que guiarán el trabajo de la red, así como las estrategias que ayudarán a alcanzar sus objetivos.

*“En la cúpula se aprovechó que todos los representantes estaban presentes para dar los lineamientos y ponerse de acuerdo cuál iba a ser justamente la personalidad de la red.”* (Daniel Manzón, comunicación personal, 20 de junio del 2019). Así, integradas y con un trabajo en proceso más formalizado, las sedes RIDIACC han ido trabajado poco a poco, en pro de la erradicación de los NNA en situación de calle en los países donde la red tenga presencia.

### ➤ **Descripción de la organización.**

Constituida legalmente como una consultoría<sup>23</sup> y sin un espacio físico exclusivo donde desarrollar sus actividades,<sup>24</sup> RIDIACC se reconoce como una propuesta

---

<sup>23</sup> La red se encuentra dada de alta jurídicamente como una consultoría de articulación, esto debido a que, al ser una red internacional resulta complicado el tratar de constituir legalmente en todos los países donde se establece. Aparte de que los costos pueden ser elevados, y los requisitos burocráticos tediosos, como bien lo dice una de sus articuladores internacionales: *Jurídicamente está enmarcada en una articuladora [...] por temas de costos, entonces es como una consultoría, pero informalmente cuenta con toda una estructura.* Wensley Cordero.

<sup>24</sup> Todas las sedes en donde se ha establecido la red, no cuentan con una infraestructura propia. Se trabaja en espacios compartidos que forman parte de alguna de las organizaciones que conforman RIDIACC. Por ejemplo, en el caso de Brasil, la infraestructura, así como el aparato administrativo, forma parte de la Campaña Nacional.

de movilización que integra organizaciones públicas y privadas que apoyan la protección y defensa de los derechos de los NNA en situación de calle y sus familias. Es una iniciativa de transformación por medio de la articulación eficaz de nuevas alianzas, propuesta y metodologías para generar incidencia en los gobiernos de los Estados miembros. (RIDIACC, 2018)

Con 18 organizaciones representantes por país y un aproximado de 850 organizaciones adheridas, (600 de ellas provenientes de distintas redes de Brasil, principalmente de la Campaña Nacional y el resto de distintas organizaciones de Latinoamérica donde tiene presencia) RIDIACC camina hacia un proceso de formalización y sistematización de su trabajo a nivel internacional.

*“Ya que la red de Brasil fue la que impulsó a la RIDIACC, de ahí es de donde salen la mayor cantidad de organizaciones afiliadas... pues la campaña ya tenía muchos afiliados que arrastraron a sus organizaciones a la RIDIACC”* (Daniel Manzón, comunicación personal, 20 de junio del 2019).

Teniendo como principios asumir la situación de calle como paradigma de su acción, defender los derechos humanos, en particular los derechos de NNA en situación de calle y vulnerabilidad social, espíritu cooperativo, solidario, transformador y colaborativo, así como actuar en contra de todas las formas de omisiones, discriminaciones y violencias, entre otros, RIDIACC se propuso como misión generar una articulación entre instituciones públicas y privadas que promuevan la incidencia política y el cambio de experiencias y metodologías para asegurar oportunidades de acceso a los derechos humanos de los NNA que viven en las calles.

La red trabaja para consolidarse en un futuro cercano como una red latinoamericana que promueva el desenvolvimiento de políticas públicas eficaces para a protección integral de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en

situación de calle, así como garantizar que el Comentario General 21 de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los niños, niñas y adolescentes en situación de calle sea implementado por los estados latinoamericanos. (RIDIACC, 2019)

*“El principal objetivo de la red es integrar organizaciones públicas y privadas. Integrar a esas organizaciones que apoyan la protección y defensa de los derechos de los NNA en situación de calle y sus familias claro, la red es una iniciativa de transformación por medio de la articulación eficaz, de nuevas alianzas propuestas y metodologías para generar una incidencia en los gobiernos de los estados que son miembros de la red. Conexiones con organismos internacionales también y para exigir que estén en la agenda política, en las prioridades de los gobiernos esa pauta de los niños niñas y adolescentes en situación de calle que infelizmente todavía es una pauta muy marginada muy excluida en los países en general. Incluso con la falta de un diagnóstico nacional eso se hace muy difícil que se planeé que se siga con políticas públicas y servicios para esa población.”* (Erbenice Ribeiro de Mesquita, comunicación telefónica, 27 de junio de 2019).

Para alcanzar estos planes, RIDIACC trabaja con base en 4 lineamientos que se dividen en distintas áreas de acción, en las que se dispersan los delegados, *“así le estamos llamando a las personas que están representando a la red en cada país”*, (Erbenice Ribeiro de Mesquita, comunicación telefónica, 27 de junio de 2019) creando comisiones de trabajo en las que deben participar.

En primer lugar se encuentra el objetivo de Incidencia política. En esta se busca ampliar la incidencia política y el dialogo con gobiernos y organismos internacionales de derechos humanos para la creación y fortalecimiento de políticas públicas, además de defensa de los derechos de los NNA en situación de calle y vulnerabilidades asociadas.

Los planes de acción en este apartado se centran en la cooperación en la agenda de los organismos internacionales. Participar del día internacional por los

derechos de las NNA en situación de calle. Movilizar organizaciones en los demás países de la región y generar producto comunicacional accesible a la población en general.

En segundo lugar se encuentra la cooperación técnica. En ésta se busca promover la cooperación técnica y el intercambio de experiencias y metodologías entre instituciones que trabajan con NNA en situación de calle y vulnerabilidades asociadas.

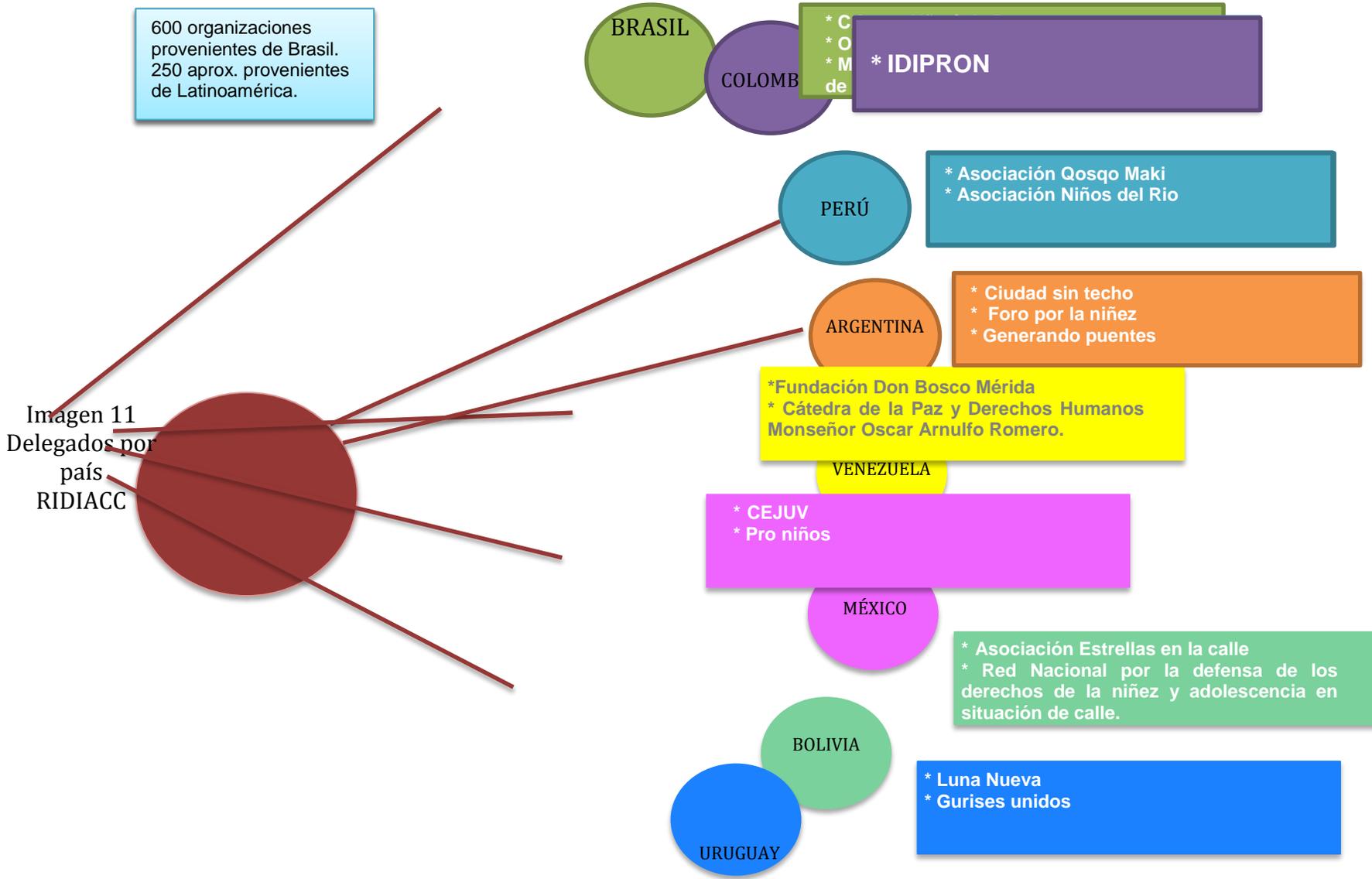
El plan de acción aquí se centra en la Cúpula latinoamericana, realizado cada 4 años, con sede en los países en sistema de rotación con metodología y operacionalización a ser definida. Al igual que un curso de formación a distancia (plataforma EAD o plataforma de enseñanza a distancia) para personas que trabajan con NNA en situación de calle.

El tercer lineamiento se encarga de generar conocimiento sobre la situación de calle de NNA en América Latina considerando la perspectiva de los propios NNA. Y su plan de acción se formula sobre el informe anual de la red sobre los datos o ausencia de datos de NNA en situación de calle de los países latinoamericanos, así como en generar una metodología de cuantificación.

Finalmente el cuarto trata la participación de niños, niñas y adolescentes. En garantizar la participación de niños, niñas y adolescentes en situación de calle y vulnerabilidades asociadas, en las decisiones, acciones y estrategias de la red y fomentar su auto organización para que logren la efectividad de sus derechos.

Su plan de acción se centra en la realización de encuentros locales con NNA para discutir sobre el derecho a la participación, presentar la red e invitarlos a construir formas de participación en la misma, así como la socialización de la producción de los NNA en los encuentros locales. (RIDIACC, 2019)

Los requisitos generales para ser parte de la red son: *“Personas y OSC que tengan interés sobre el tema, que trabajen directamente con este público, en los encuentros generalmente entregamos una carta de adhesión y explicamos qué es la red, cuáles son los objetivos y también que es una adhesión que es gratuita, no cobramos nada y nunca vamos a cobrar. El principio es ampliar ésta conexión y fortalecernos en torno de una problemática que es muy seria.”* (Erbenice Ribeiro de Mesquita, comunicación telefónica, 27 de junio de 2019).



### ➤ **¿Quién conforma la red?**

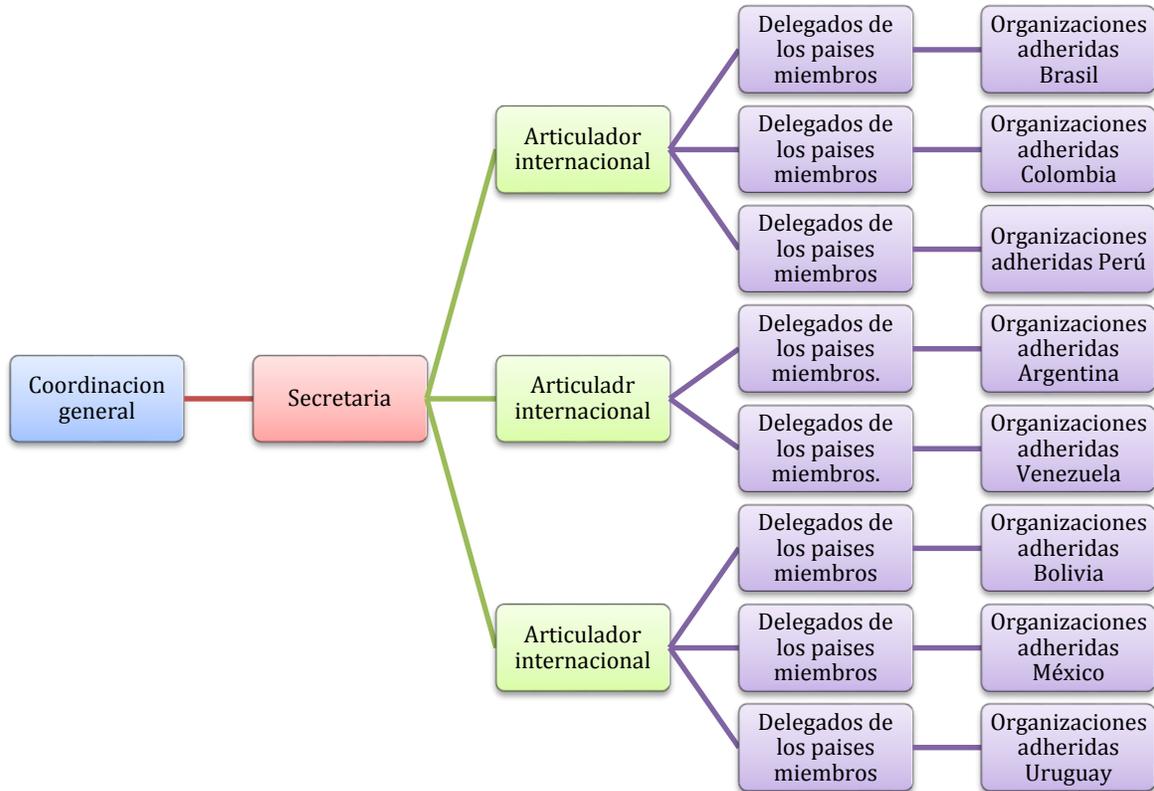
Sin tener sistematizada la información organizacional como por ejemplo, el tipo de estructura organizacional que tiene, ni identificados sus elementos configuracionales, RIDIACC se presenta como una forma organizacional que más allá de procedimientos administrativos y manuales de trabajo. Lo que busca es que las actividades que realizan y los servicios que prestan sean lo suficientemente buenos como para mantener los objetivos y las metas organizacionales.

Precisamente a que ponderan la realización de sus actividades y de los servicios que prestan, es que son pocos los componentes organizacionales identificados por los sujetos que se desenvuelven dentro de la red, así como la diferenciación de actividades y puestos, lo que les dificulta determinar cómo es que se encuentra conformada la red a nivel internacional. Esto debido a que entre las propias personas relacionadas en la red hay diferencias para definir quién y cuántos forman parte de las actividades que dan funcionamiento a la red. Sin embargo al realizar el análisis y diagnóstico, fue posible vislumbrar coincidencias al identificar el tipo de puestos y sus funciones.

Según lo dicho por dos de los articuladores internacionales, la RIDIACC está compuesta por un coordinador general, una secretaría, un mando medio representado por los distintos articuladores internacionales, 18 delegados de las organizaciones de los países miembros, así como de distintas organizaciones y personas adheridas a la red dentro de los países donde se ha establecido.

Basándonos en esta información se crea un organigrama base con el fin de permitirnos identificar a grandes rasgos el tipo de estructura organizacional que maneja la red.

Imagen 12. Organigrama RIDIACC



Fuente: Elaboración propia

Basándonos sólo en el organigrama, se podría decir que la estructura de la red se encuentra en una jerarquía vertical en donde la centralización de la toma de decisiones es evidente, mostrando así uno de los elementos presentados por Hall (1996) sobre las funciones básicas de la estructura como lo es su empleo para ejercer el poder.

También se podría decir es una estructura funcional en el sentido en el que se designan los roles y funciones de los personajes que componen a la organización. Es un tipo de estructura simple y clara, en donde cada uno ocupa su lugar; donde las comunicaciones y las decisiones siguen una línea. (Derray, 2006)

Sin embargo, la composición de RIDIACC resulta ser un poco más compleja, en tanto con base en la información recabada en las entrevistas, pudimos darnos cuenta que más que poseer una estructura organizacional específica, está conformada desde la punta hasta la base de distintos elementos dándole un carácter híbrido en el que se mezclan distintos rasgos y características en una sola estructura organizacional. Esto posiblemente a que la red se conforma por OSC de diversos países con contextos sociales y culturales diferentes que impactan en la estructura de la red<sup>25</sup>.

En este sentido, la estructura organizacional, más que sólo definir la jerarquía dentro de una organización, en cuanto a su composición en puestos y actividades de trabajo, significa un sistema mucho más complejo dentro de la red.

Para detallar el tipo de estructura y configuración organizacional que posee la red, es que retomamos el trabajo de Mintzberg (1991); el cual consideramos es más adecuado para dicho propósito, ya que de una forma simple y concisa, explica las partes, mecanismos, parámetros y tipos de estructura que puede tener una organización; desde las más pequeñas y sencillas, hasta las más grandes y complejas.

Y considerando que la RIDIACC cuenta con muy poca información sistematizada respecto a su estructura y funcionamiento, creemos es pertinente comenzar por identificar qué elementos configuracionales tiene la red retomando las distintas formas estructurales presentadas por el autor, para así determinar cómo es que se conforma y funciona la red en general.

- **Diagnóstico de la RIDIACC**

---

<sup>25</sup> La teoría de la contingencia centra su atención en el ambiente externo de una organización, ya que este puede determinar el tipo de estructura y funcionamiento de la misma. En donde existen factores contingenciales que afectan a la organización, como por ejemplo el tamaño, la tecnología, la cultura, el lugar y el medio ambiente. (Lawrence y Lorsch, Woodward, Burns y Stalker, Pugh, Hall, etc.)

La propuesta de Mintzberg reside en identificar elementos necesarios para la red que den cuenta del funcionamiento de la misma. Dichos elementos los sistematiza en un modelo de análisis que sirve para reconocerlos, dividiéndolos en: las partes que componen la organización, los mecanismos de coordinación, factores del diseño organizacional y factores contextuales. (Mintzberg 1991) (Ver cuadro 11)

<b>Cuadro 11. Atributos básicos de las organizaciones</b>			
<b>Partes de una organización</b>	<b>Mecanismos de coordinación</b>	<b>Parámetros de diseño</b>	<b>Estructura y contexto</b>
Núcleo de operaciones: los operarios, la base.	Adaptación mutua: lograr la coordinación del trabajo mediante la comunicación informal	Especialización del trabajo: número de tareas y control sobre estas. Especialización horizontal/vertical.	Edad y tamaño: *Entre más antigua y grande la organización estará más formalizada. *
Ápice estratégico: los líderes, los que tiene mayor poder	Supervisión directa: una persona coordina y da ordenes	Formalización del comportamiento: normalización de los procesos de trabajo imponiendo descripciones, instrucciones, reglamentos y similares.	Sistema técnico ( o control en el trabajo de los operarios): *Entre más regulado esté el trabajo será más formalizado y burocrático. *Entre más complejo, más elaborado y profesional el personal de apoyo
Línea media: intermediarios entre el ápice y los operarios	Normalización de los procesos de trabajo: es la programación del contenido de trabajo, los procedimientos a seguir	Formación: uso de programas formales de instrucción que normalizan actividades y conocimientos para la realización de los trabajos dentro de la organización.	Entorno: *Entre más dinámico más orgánica será la estructura. *Entre más complejo, más descentralizada necesita ser su estructura
Tecno estructura: analistas, consultores que se encargan de la normalización del trabajo.	Normalización de los outputs: la especificación de los resultados	Adoctrinamiento: técnicas de normalización de la ideología. Aquí se busca interiorizar las normas y creencias ideológicas de la organización.	Poder.*Cuanto más control se tenga de una organización más formalizada y centralizada será su estructura.
Staff de apoyo: asesores y servicios que son complementarios de las actividades de la organización.	Normalización de las habilidades: especificación de las habilidades y conocimientos requeridos para la realización del trabajo.	Agrupación de unidades: unión de trabajadores en unidades Tamaño de la unidad: número de puestos. Sistemas de planificación y control: se utilizan para normalizar los resultados. Se dividen en planificación de acciones y control de rendimiento. Dispositivos de enlace: mecanismos que fomentan la adaptación mutua. Aquí van los puestos de enlace, grupos de trabajo y directivos integradores.	
Ideología: abarca las	Normalización de las reglas: los trabajadores		

tradiciones y creencias de la organización.	comparten creencias, valores y normas comunes y por lo tanto logran coordinarse a partir de este hecho.	Descentralización. Difusión de poder para tomar decisiones. Se puede dar de forma vertical y horizontal, selectiva y paralela	
---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg, 1991.

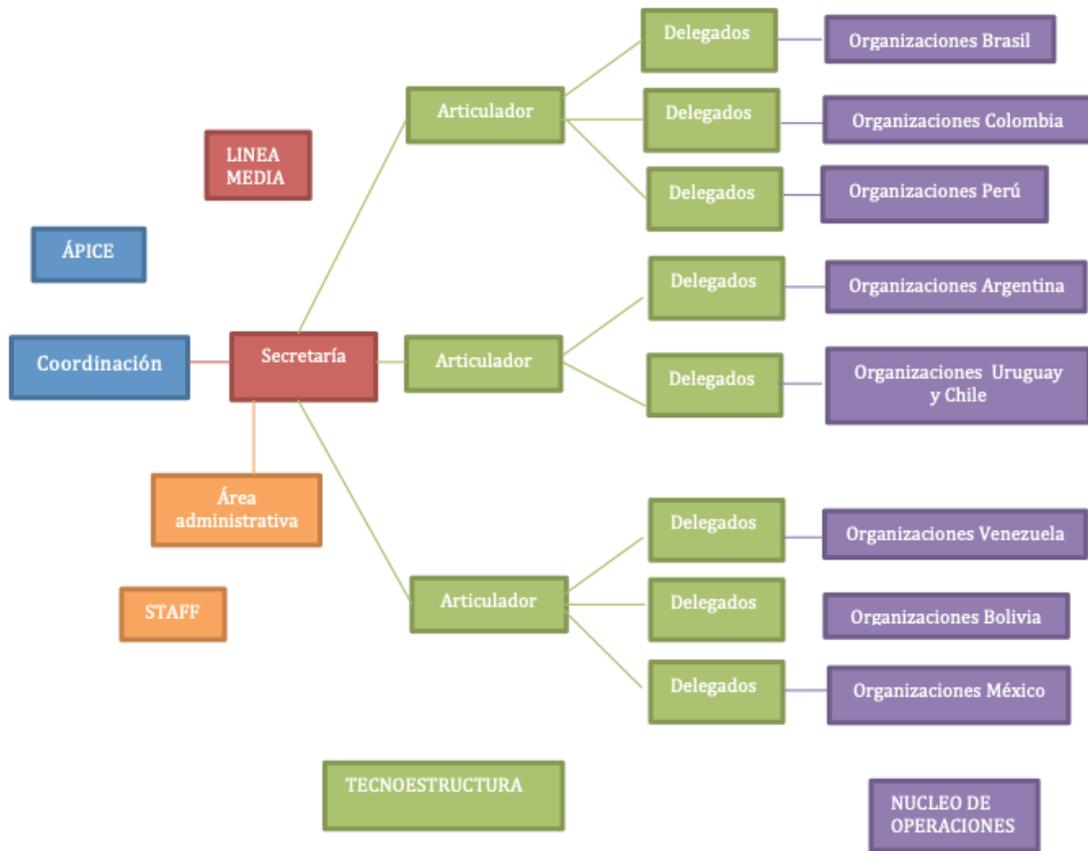
Dichos atributos organizacionales los combina en tipos ideales<sup>26</sup> básicos de organización los cuales están comprendidos en: empresarial, maquina, diversificada, innovadora, profesional, misionera y política. (Ver cuadro 12)

<b>Cuadro 12. Las configuraciones organizacionales</b>			
<b>CONFIGURACIÓN</b>	<b>PRINCIPAL MECANISMO DE COORDINACION</b>	<b>PARTE CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>TIPO DE DESCENTRALIZACIÓN</b>
<b>Organización empresarial</b>	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización vertical y horizontal
<b>Organización maquina</b>	Normalización de los procesos de trabajo	Tecno estructura	Descentralización horizontal limitada
<b>Organización profesional</b>	Normalización de la habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal
<b>Organización diversificada</b>	Normalización de los outputs	Línea media	Descentralización vertical limitada
<b>Organización innovadora</b>	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva
<b>Organización misionera</b>	Normalización de las reglas	Ideología	Descentralización
<b>Organización política</b>	Ninguno	Ninguna	Varios

Fuente: (Mintzberg, 1991: 127)

*Imagen 13. Las 6 partes fundamentales de RIDIACC según Mintzberg.*

<sup>26</sup> Mintzberg al respecto dice que no existe ninguna forma organizacional que contenga atributos puros tal cual, sino más bien las organizaciones se componen de distintos elementos parte de distintas configuraciones, por lo tanto son estructuras híbridas, de tal modo que no existe una forma única y estas van cambiando conforme van evolucionando, haciéndose más compleja. Así por ejemplo la organización empresarial puede evolucionar hacia una organización mecánica debido a su crecimiento, o una organización profesional puede evolucionar a ser una adhocracia debido a cambios en el entorno. (Johnson, Gerry y Sholes Kevan. Estructura y diseño de la organización, en: Dirección Estratégica, 5ta. Edición, Prentice Hall / Pearson Educación, Madrid España, 2001, página 391.)



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, el ápice estratégico u coordinador de la red básicamente es el responsable general de la organización. Está encargado de asegurar que la organización cumpla su misión de la mejor manera posible sin perder de vista los objetivos y valores que mueven a la red.

*“Está muy atento en avanzar en el plan de acción de la red y motivar las relaciones con los demás. Ver los plazos y representaciones de los diversos encuentros que se dan a nivel internacional, así como estar en contacto con los organismos internacionales para estar atento de las nuevas agendas sociales y ver de qué manera podemos pedirles una inserción de discusión, de una audiencia y cosas de ese tipo.”* (Erbenice Ribeiro de Mesquita, comunicación telefónica, 27 de junio de 2019).

La línea media, la cual está conformada por la secretaría tiene diversas funciones, sin embargo las más importantes se centran en ser ese enlace entre el ápice, la tecno estructura y el staff de apoyo. Prácticamente entre este puesto y el núcleo de operaciones no existe una relación directa, pero su función es esencial para que exista una relación eficaz con las demás partes de la red, las cuales son la conexión con la base organizacional.

Las funciones de la encargada de la secretaría no sólo se basan en aspectos burocráticos y de administración, sino que, tiene otro tipo de actividades relacionadas con la articulación y funcionamiento de la red de Brasil, en la cual también se desempeña.

*“Yo tengo que estar atenta en conectar las organizaciones de todo el país, estar siempre en contacto, coordinar las acciones que nos conectan[...] y también estar muy cerca del trabajo de secretaria que son cosas más burocráticas del día, estar coordinando eventos y representaciones de la red en todos los lados que me convoquen.”* (Erbenice Ribeiro de Mesquita, comunicación telefónica, 27 de junio de 2019).

En cuanto al staff de apoyo, es necesario destacar que el área administrativa encargada de los aspectos financieros, de comunicación y difusión de la red, así como las instalaciones de RIDIACC en Brasil, forman parte de la Campaña Nacional.<sup>27</sup> En este sentido aquí se incluyen aquellos puestos que no se relacionan totalmente con las actividades y servicios que la red presta.

*“Ese aparato administrativo lo usamos de la red local, [...] el financiero, las personas de la contabilidad, reporteros, técnicos e informática para hacer las*

---

<sup>27</sup> Este tipo de criterios se extienden por todas las sedes de la red, en donde ninguna de ellas cuenta con una infraestructura propia, sino más bien trabajan en espacios compartidos que son parte de las distintas organizaciones que conforman la red a nivel local.

*comunicaciones y eso, pero son prestados.”* (Erbenice Ribeiro de Mesquita, comunicación telefónica, 27 de junio de 2019).

La tecno estructura está conformada por los 3 articuladores internacionales y los 18 delegados de cada país que forman parte de la red, y esto lo consideramos así ya que la tecno estructura se conforma por analistas, consultores, asesores, o aquellas personas que buscan normalizar el trabajo desarrollado en una organización; y prácticamente estas actividades forman parte del trabajo que realiza un articulador de la red y en cierta medida los delegados de cada país.

Por ejemplo, los articuladores se encargan de realizar una investigación minuciosa sobre los posibles lugares para instaurar la red, estudiando y acercándose a las organizaciones locales que cumplen con el perfil y puedan estar interesadas en unirse a la RIDIACC. Es decir, se encargan de crear los puentes entre las organizaciones de los distintos países y la red con el fin de dar a conocer el modelo y finalmente instaurarlo en el lugar.

*“En mis funciones estaría el articular a todas las organizaciones presentes. Activar los puntos para que comience la red. Mantenerla al día, activa. Por ejemplo cada año se hacen objetivos entonces los deben cubrir los delegados [...] entonces pues siempre estoy yo en la recolección de datos si es que corresponde o invitando; o sea como haciendo toda la labor de logística y articulación.”* (Wensley Cordero, comunicación telefónica, 30 de mayo del 2019).

Instaurada la red, otra de sus funciones es el de mantener los lazos de comunicación y trabajo con las organizaciones ya adheridas a la RIDIACC. En este sentido, fungen como intermediarios entre la coordinación de la red y las organizaciones representantes de la misma.

Si es necesario, ellos se encargan de coordinar la creación de los encuentros latinoamericanos que se realizan, así como de asesorar, apoyar y gestionar a las

organizaciones adheridas que busquen el apoyo de la red. Y cuando es necesario son representantes de la RIDIACC en los eventos donde se les invite, participando como ponentes, con el fin de dar a conocer el trabajo de la red.

En cuanto a los representantes o delegados de la RIDIACC, estos fungen de igual forma como los puentes entre la red y el resto de las organizaciones que componen cada sede. Ellos se encargarán de compartir y transferir el material y acuerdos para discutirlos en las asambleas que se lleven a cabo dentro de las distintas sedes de la red, así como de realizar las actividades y tareas que les encarguen y se vayan construyendo conforme los consensos a los que lleguen.

Respecto al núcleo de operaciones, consideramos está compuesta por las otras organizaciones adheridas que forman parte de la RIDIACC en los distintos países donde está establecida, ya que éstas son las encargadas de realizar prácticamente el trabajo básico de la red, el cual está relacionado con la construcción y reproducción de conocimientos, datos y metodologías de intervención que serán aplicadas en sus propios contextos.

En este sentido, este grupo constituye el conjunto de organizaciones que se encuentran más cercanos a los beneficiarios de los servicios que proporcionan y por ende pueden tener más impacto en el trabajo a nivel local e individual. No hay que olvidar que por su propia naturaleza, el trabajo de NNA en situación de calle es un trabajo complejo que más que cantidad de beneficiarios, se trata de retirar de las calles a un número indeterminado de personas para poder superar el difícil problema social que significa la callejerización.

En cuanto a los mecanismos de coordinación que se pueden identificar dentro de la RIDIACC son la adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los outputs, el inicio de una normalización de habilidades y la normalización de las reglas.

La adaptación mutua se consigue cuando se coordina el trabajo entre distintas personas y grupos a base de la comunicación informal. Por ejemplo, cuando se dan asesorías y pláticas de apoyo entre algunas partes de la red con base en conversaciones por teléfono o mensajes de texto. Forma de comunicación que es muy común en tanto hablamos de una red internacional; en donde resulta casi imposible contactar de otra forma los aspectos cotidianos que se necesiten atender.

La supervisión directa es más evidente cuando el coordinador de la red transmite los acuerdos y plan de acción a los articuladores internacionales, los cuales emiten dichos elementos con base en instrucciones y sugerencias de trabajo a los delegados de cada país.

En cuanto a la normalización de los outputs o resultados, se evidencia cuando se les pide a los delegados de cada país cumplir con los objetivos de los que son encargados según la comisión de trabajo de la que formen parte.

La normalización de habilidades se ha ido formulando más lentamente pero ya hay bases para ellas. En el momento de la investigación la red trabajaba en el establecimiento de las habilidades y los conocimientos requeridos para realizar un determinado trabajo. El caso más evidente era el de los articuladores internacionales los cuales deben tener ciertas aptitudes, cualidades y competencias que les sirvan para crear vínculos y empatía con las personas a las que se acerquen.

Por otro lado, en el caso de los delegados de cada país, también se está creando el tipo de actividades y conocimientos que tendrían que poseer estos sujetos en tanto, si así lo deciden las sedes, habría que contar con una rotación de delegados de cada país por la RIDIACC cada dos años.

Finalmente la normalización de reglas se logra cuando se comparten los valores, normas y reglas comunes que afectan el trabajo de los que laboran en la red; en este caso, todos los involucrados realizan sus actividades por el deseo de fortalecer a la red y así contribuir a erradicar el problema social que atienden.

Es importante señalar que todas las personas relacionadas en los distintos puestos y funciones tienen otras responsabilidades, razón por la cual realizan diversas actividades fuera de la red. Es decir, no existe una sola persona que sólo se dedique a la red como tal. Todos los involucrados realizan el trabajo de la red como una actividad extra cohesionada por el deseo a fortalecer los lazos de cooperación y para contribuir a cambiar la vida de los NNA que viven en situación de calle. Dicho aspecto es importante señalarlo ya que al final esto parece ser el elemento clave que une y mantiene el trabajo de la red.

En cuanto a los parámetros de diseño, se destaca el tipo de descentralización dentro de la red, la cual se refiere a la difusión del poder para la toma de decisiones; el cual puede residir en un solo individuo o diseminarse en varios por niveles.

En el caso de la RIDIACC se encontró que convergen la centralización y la descentralización, dependiendo las áreas y procesos funcionales de la red. De este modo, las decisiones respecto a la dispersión del financiamiento se toman desde el ápice estratégico, el cual, pese a que los recursos son limitados, decide las partidas de dinero que se repartirán para determinadas áreas y actividades.

Por otro lado, la red maneja 2 formas de descentralización evidentes que son parte de la vida cotidiana de la organización. Éstas tienen que ver con el poder residido en el núcleo de operaciones (descentralización vertical y horizontal) y en que el poder respecto a diversas decisiones está disperso entre varios lugares de la organización (descentralización vertical y horizontal selectiva).

Por ejemplo, la creación del plan de acción que sigue la red se dio con base en el trabajo conjunto realizado en la Cúpula de Brasil en el 2018. Ahí, el poder de decisión sobre los objetivos, sentido y valores que seguiría la red se dispersó desde el coordinador de la red, la secretaría, los articuladores internacionales y los delegados de cada país.

Del mismo modo, la misión y visión de la red, así como los próximos lugares de expansión se dan sobre la misma base de toma de decisión, sólo que estos se dan en juntas periódicas apoyándose de las redes de comunicación global. En este sentido no existe un personaje o área que predomine al momento de consensar estos aspectos, sino más bien se da bajo un enfoque plural de decisión.

Por otro lado, también existe descentralización en tanto las organizaciones de los países adheridos tienen el poder de decidir el tipo de estructura organizacional que mejor les convenga según sus propios contextos sociales. Es decir, no existe una regla que les diga la forma en la que deben trabajar o llevar a cabo sus actividades, ni tampoco una que establezca que sólo se podrá atender a NNA, ya que existe la posibilidad de ampliar su campo de acción a otro tipo de beneficiarios que se encuentren en condiciones de vulnerabilidad social<sup>28</sup>; siempre y cuando se rijan sobre las bases de los objetivos organizacionales generales, por lo tanto se puede decir que hay un poder de decisión amplio en las sedes que conforman RIDIACC.

Con base en lo anterior, se podría establecer que RIDIACC cuenta con una estructura organizacional híbrida en la que predominan elementos de la organización misionera, pero también convergen varios elementos de la organización profesional, (ver cuadro 13) lo que bien podría ser un indicador de que la red se va encaminando a ser una organización más profesional en tanto

---

<sup>28</sup> Es el caso de la RIDIACC en México. Aquí la red decidió que extenderían su trabajo y actividades a otras poblaciones en vulnerabilidad social, como por ejemplo bebés, jóvenes adultos y ancianos, en situación de calle; incluso integraron el trabajo con personas que se dedican al sexo servicio.

sigue creciendo, aspecto que irremediablemente la llevará a formalizar habilidades y consolidar procesos que en cierto modo la burocraticen pero por su propia naturaleza de red internacional, se mantenga el amplio nivel de descentralización.

<b>Cuadro 13. Atributos que conforman RIDIACC con base en las configuraciones de Mintzberg</b>			
<b>CONFIGURACIÓN</b>	<b>PRINCIPAL MECANISMO DE COORDINACION</b>	<b>PARTE CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>TIPO DE DESCENTRALIZACIÓN</b>
<b>Organización empresarial</b>			Centralización vertical y horizontal.
<b>Organización maquinal</b>		Tecno estructura	
<b>Organización profesional</b>	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones	
<b>Organización diversificada</b>			
<b>Organización innovadora</b>	Adaptación mutua		
<b>Organización misionera</b>	Normalización de las reglas	Ideología	Descentralización vertical y horizontal y vertical y horizontal selectiva
<b>Organización política</b>			

Resumiendo, entonces la RIDIACC retoma de la organización empresarial la centralización del financiamiento. De la maquinal la importancia de la tecno estructura en tanto ésta es la que se encarga de dispersar la información, actividades y formas de trabajo, así como ser el intermediario entre las partes que conforman la red.

De la profesional, la normalización de las habilidades que cada día tienen mayor importancia para su funcionamiento y el núcleo de operaciones, el cual es el puente entre los beneficiarios de los servicios que prestan y las acciones y actividades de la red. De la organización innovadora la adaptación mutua, ya que hasta el momento la mayoría de la coordinación de la red se da sobre las bases de una comunicación informal.

Y de la organización misionera, la normalización de las reglas e ideología pues los integrantes de la RIDIACC comparten creencias y valores que los motivan a trabajar por los NNA en situación de calle. Otro aspecto será la descentralización, en este caso no una descentralización pura, sino más bien vertical y horizontal en donde hay poder de decisión disperso en varios lugares, especialmente en el núcleo de operación.

Ese poder de decisión se hace presente en cuanto se les deja estructurarse de la manera que les sea más conveniente a las sedes en los diferentes países que componen la red. Es decir, no se les exige que adopten ningún modelo organizacional u organigrama específico para llevar acabo sus actividades o tareas. *“Es como cada organización pueda”* (Erbenice Ribeiro de Mesquita, comunicación telefónica, 27 de junio de 2019). *“Es bastante libre, no es que se tenga que tener un perfil para nada”* (Wensley Cordero, comunicación telefónica, 11 de junio del 2019).

Sin embargo sí hay elementos clave que han sido adoptados y reproducidos en todos los casos de la articulación de la red en los países donde tienen presencia. Tal es el caso de la metodología de articulación, parte de la estructura de la red en general, así como los modos de trabajo para la realización de actividades y sistematización de sus resultados.

Dichos elementos son los que consideramos los componentes clave que han servido para pensar en que la RIDIACC transita por un proceso de institucionalización.

### **CAPITULO 3. ESTUDIO DE CASO: EL PROCESO DE FORMALIZACION DE LA RIDIACC. CAMINANDO HACIA LA INSTITUCIONALIDAD.**

**¿Cómo se institucionaliza la red?**

La idea de que la red internacional por la defensa de la infancia y adolescencia en condición de calle RIDIACC transita por un proceso de institucionalización emerge por el reconocimiento de factores isomorfos relacionados con el surgimiento, articulación, instauración y funcionamiento de la red internacional.

Ésta, como ya se ha venido diciendo, es una red de reciente creación que ha sido ampliamente aceptada y reproducida en distintos lugares de América Latina, en donde existen OSC que abordan la problemática social de NNA en situación de calle. Dicha aceptación y reproducción ha traído para las organizaciones que componen la red, reconocimiento y legitimación en un contexto social, en el que se olvida y discrimina el esfuerzo y trabajo que estos actores hacen.

Ya que estos factores están vinculados irremediamente con la institucionalización, nos remitimos a describir todos los elementos que sirven para determinar cómo se está institucionalizando la red, así como saber cómo es que funciona una de las sedes de la misma.

Para tales efectos iniciamos con el trabajo de Powell y DiMaggio (1999), para determinar si la institucionalización se encuentra motivada por situaciones de carácter más coercitivas, en las que se induce a la organización a adoptar ciertos elementos, o en su caso, con base en esto se evitan sanciones de una u otra forma; para respetar y mantener las obligaciones sociales establecidas en el campo organizacional, de lo que debe representar una red de organizaciones de la sociedad civil y las personas que laboran en ella, o simplemente para reproducir esquemas exitosos, adoptando una estructura o forma de trabajo que ha probado su eficacia.

Es por eso que a partir del isomorfismo institucional se pretende establecer cuáles son los elementos que tienden a homogeneizar a las organizaciones, o en este caso a las sedes o nódulos que componen a la red.

De manera general, el isomorfismo coercitivo se hace presente a partir de la presión del ambiente organizacional en el que se desenvuelven las OSC y sus redes, como el caso de los principios de Estambul y el foro sobre la eficacia para el desarrollo de las OSC a nivel mundial<sup>29</sup>. También en cuanto a la concepción social que se tiene respecto a la función y razón de ser de este tipo de organizaciones a nivel mundial,<sup>30</sup> así como las presiones inducidas por distintos organismos internacionales, nacionales e instituciones del propio sector de la sociedad civil que impulsan una mayor formalización e institucionalidad de las OSC y sus redes.<sup>31</sup> Esto lo deja claro la secretaria de la red: *“El contexto político y social, local e internacional nos exige conexiones cada vez más amplias”*. (Erbenice Ribeiro de Mesquita, comunicación telefónica, 27 de junio de 2019). Estos impulsos podemos establecer forman parte de los esfuerzos de distintos actores por homogeneizar en este sentido al sector de la sociedad civil y sus formas de organización.

Yendo más allá del ambiente organizacional y la coerción institucional que incide en todas las OSC y sus redes a nivel internacional, la RIDIACC ha presentado factores institucionalizadores de carácter más miméticos y normativos.

---

<sup>29</sup> El principio de Estambul habla sobre las características que deben poseer las OSC para llamarse como tal. Estas tienen que ser voluntarias, diversas no partidistas, autónomas no violentas y trabajar por el cambio. Los principios a los que se tienen que ceñir las organizaciones son: respetar y promover los derechos humanos y la justicia social, incorporar la equidad y la igualdad de género a la vez que promover los derechos de las mujeres y las niñas, centrarse en el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de todas las personas, promover sostenibilidad ambiental, practicar la transparencia y la rendición de cuentas, establecer alianzas equitativas y solidarias, crear y compartir conocimientos y comprometerse con el mutuo aprendizaje y comprometerse con el logro de cambios positivos y sostenibles.

<sup>30</sup> Se piensa que independientemente de sus objetivos, todas buscan el bienestar de los distintos sectores en situación de desventaja, desigualdad o inequidad económica, política, social, cultural o ambiental.

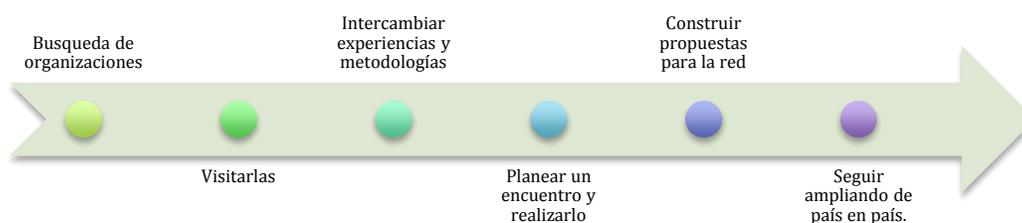
<sup>31</sup> Como ya se había establecido, a nivel internacional existen múltiples organismos que inciden en el sector en tanto buscan colaborar con organizaciones que tengan un alto nivel de formalización, transparencia y rendición de cuentas. Es el caso de la ONU, FMI, BM, BID, la OEA, la FAO, y otras instituciones privadas que otorgan financiamientos y servicios para las organizaciones que busquen y tengan estándares básicos de institucionalidad.

El isomorfismo mimético se hizo presente de manera general desde el momento en que La campaña Nacional (de ahora en adelante la red de Brasil) busca crear una red de organizaciones de la sociedad civil que retome el trabajo de los NNA en situación de calle y sus familias a nivel internacional.

Teniendo como base su experiencia en el territorio brasileño, la red de Brasil fue *“planteando la idea de una red latinoamericana bajo el mismo formato de la red nacional... así La Campaña ha influido en la manera en que utilizamos la misma metodología, la misma expertise para empezar y ampliar la red”*. (Erbenice Ribeiro de Mesquita, comunicación telefónica, 27 de junio de 2019). Pero no sólo esta metodología de articulación fue adoptada, también algunos elementos de la estructura organizacional y las formas generales de vinculo y trabajo.

En cuanto a la metodología, esta se centra en *“hacer un estudio primero de todas las organizaciones de una ciudad o países que están relacionados con la temática de NNA, después se evalúa qué tan factible es realizar un encuentro entre todas las organizaciones, después se empieza a programar el encuentro ya poniéndose en contacto con todas las organizaciones. Lógicamente no adhieren todas, pero mientras que se tenga un número mínimo de organizaciones ya se puede hacer un 1er encuentro para comentarles de qué se trata la red.”* (Daniel Manzón, comunicación personal, 20 de junio del 2019). *“A partir de ahí se da una carta de adhesión a los participantes del encuentro, a los que quieran ser parte de la red, y luego entre ellos también se selecciona los delegados del país.”* (Wensley Cordero, comunicación telefónica, 20 de mayo del 2019).

Imagen 14. Metodología de Articulación de la red



Fuente: Elaboración propia con base en (Erbenice Ribeiro de Mesquita, comunicación telefónica, 27 de junio de 2019).

Otro de los elementos adoptados en la RIDIACC tiene que ver con aspectos estructurales relacionados con las formas de trabajo, específicamente en cómo se organiza la coordinación de la red en cada una de las sedes donde tiene presencia, así como la división en grupos de trabajo relacionada con la planeación de actividades y la realización de tareas devenidas del plan de acción general.

También, un lineamiento estandarizado que destacamos es la libertad que las sedes de la red tienen para poder trabajar con base en una estructura organizacional específica que responda a los factores contingenciales que afectan a las mismas, dependiendo el país al que pertenezcan. Aquí la libertad de organización es considerada otro factor homogeneizador, en tanto dicho aspecto forma parte de los parámetros organizacionales que la red de Brasil impulsa en todas las sedes donde tiene presencia. *“A los países que forman parte de la red no se les dice que tipo de estructura adoptar o tener; ellos tienen la libertad de adoptar la que quieran. No hay que trabajar con un organigrama específico ni nada. Es como cada organización pueda.”* (Erbenice Ribeiro de Mesquita, comunicación telefónica, 27 de junio de 2019).

Otro aspecto lo representa la selección de dos representantes por cada país, así como las formas de trabajo relacionadas con el puesto. Aquí los representantes funcionan como coordinadores y enlaces entre el ápice y las demás organizaciones

que están adheridas a la red dentro de sus lugares de origen. Del mismo modo, las comisiones de trabajo se retoman con el fin de tener una mejor distribución y ampliación de los campos de acción que se pueden desprender de la red.

Dichas comisiones también adoptadas de la red de Brasil forman parte del plan general de trabajo y están encaminadas a *“hacer visible la problemática de los NNA en situación de calle y permanente en sus países; la pauta de NNA que están sufriendo, viviendo en situación de calle.”* (Erbenice Ribeiro de Mesquita, comunicación telefónica, 27 de junio de 2019).

Estos elementos y formas de trabajo retomados de la otra red, forman parte de los componentes que inciden en la institucionalización, en tanto se han implantado y reproducido en todas y cada una de las 9 sedes que componen la RIDIACC, extendiendo la efectividad de esta forma de organización que ya había probado su valor en el contexto de las OSC de Brasil.

Por otra parte, el proceso de isomorfismo normativo se hace presente en tanto se habla de una red de organizaciones basada en la colaboración. Específicamente cuando se realizan intercambios y compartición de conocimientos y metodologías de intervención, así como datos especializados en el tema que abordan. Estas prácticas forman parte del proceso de socialización entre los profesionales que integran las organizaciones que componen a la red.

Y para que fluya esa socialización hacen uso de las tecnologías de la información como reuniones virtuales o grupos por teléfono, así como de los encuentros internacionales que se realizan cada año, los cuales forman parte de la metodología de articulación, pero también como un foro de discusión y compartición de experiencias donde convergen los delegados y participantes de cada país que pudieron asistir y colaborar.

*“Hoy en día hay un grupo de Whats App donde están todos los delegados de los diferentes países, serán como 25 a donde se dividen en diferentes comisiones; cada comisión tiene tareas específicas y esas tareas las puede hacer la misma organización de la delegación o esa organización puede abrir las tareas a las organizaciones de ese país para que las hagan en conjunto... también se pone a disposición la información y presentaciones de los trabajos que se presentan en los encuentros así como de la última cúpula internacional vía Google Drive con algunos links para poder acceder” (Daniel Manzón, comunicación personal, 20 de junio del 2019).*

Esta compartición de conocimientos y métodos de intervención dota a estos profesionistas especializados de legitimación de las actividades que desarrollan y cómo las desarrollan, respetando las singularidades de cada modelo de intervención dependiendo cada país.

Es importante señalar, que más que un entendimiento y modelo de intervención homogeneizado en sí, es el hecho de que los distintos países trabajan en múltiples estrategias para hacer frente a la problemática social que atiende, construidas en algunos casos de la información que circula en la red, la cual puede ser retomada por los miembros, dependiendo los requerimientos contingenciales de sus propios contextos.

Esa formación de conocimiento es lo que se ha ido expandiendo y adoptando en las organizaciones que componen la red a nivel internacional, pues en la medida de las posibilidades de cada organización, deben compartir elementos que finamente fortalezcan el trabajo y presencia de la red a nivel internacional.

Como puede verse, la RIDIACC internacional se caracteriza por tener factores isomorfos en sus 3 formas. Por un lado la presión del ambiente institucional, la mimesis metodológica, estructural y de formas de trabajo, así como de

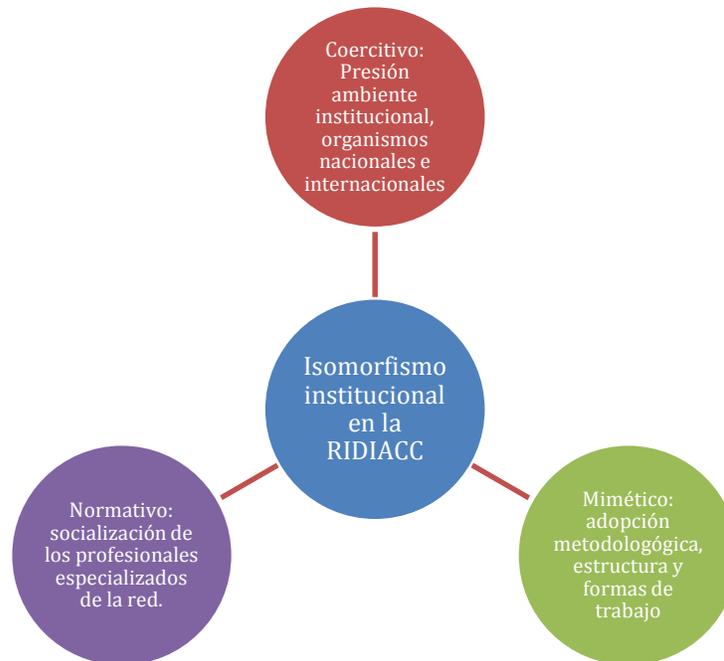
socialización de los profesionales especializados que trabajan en las organizaciones que componen la red.

Esto significa que las sedes en donde tiene presencia la red, están aceptando y reproduciendo ciertos aspectos estructurales; valores colectivos, reglas, procesos y procedimientos que las homogeneiza; dando significado y estabilidad a la conducta de los individuos que conforman las organizaciones de la red, legitimándose en sus entornos como una red de organizaciones de la sociedad civil que trabaja por y para los NNA en situación de calle en América Latina. Impactando así a las organizaciones de las sedes en su representación y prestigio, en tanto forman parte de una red internacional que poco a poco va teniendo mayor peso en el panorama político-social latinoamericano.

Esta reproducción de valores, reglas y procedimientos apropiados por los sujetos que componen a las organizaciones de la red resulta ser un proceso de institucionalización, el cual es un patrón que se reproduce; (Jepperson, 1999) donde los componentes de una estructura se aceptan, se apropian son necesarios y sirven para dar legitimidad a las organizaciones. (Tolbert y Zucker, 1996)

En este orden de ideas, la RIDIACC se está institucionalizando. Pero viendo la institucionalización más allá de una “forma lineal”, (Zucker, 1999) complementamos la información con el trabajo de Tolbert y Zucker (1996), el cual centra su entendimiento de *“la institucionalización como proceso, más que un estado”* (Zucker, 1999: 150)

Imagen 15. Factores isomorfos de la RIDIACC Internacional



Fuente: Elaboración propia.

- **La institucionalización de la RIDIACC. ¿En qué etapa se encuentra?**

Retomando los procesos secuenciales establecidos por Tolbert y Zucker (1996) de habituación, objetivación y sedimentación, y siguiendo los marcos de acción y reproducción del modelo en red y los datos encontrados durante todo el proceso de investigación, podemos establecer que la red internacional de reciente creación se encuentra en una etapa temprana de objetivación.

Aquí la innovación o la formación de la RIDIACC, está relacionada precisamente con el ambiente institucional que incidió en la adopción de la estructura en red, pero también de la necesidad de las propias organizaciones que trabajan con poblaciones de calle por fortalecerse y hacer frente de una manera más certera al contexto turbulento que influye en la problemática social que atiende, haciendo más severa su intervención y tratamiento en los países donde se encuentra establecida la red.

Es decir, se impulsa su creación y adopción con el fin de hacer frente a los constantes cambios contextuales de la realidad social de cada país; de la forma

de abordar la problemática de calle y de cómo es que se puede intervenir eficientemente sistematizando esa información para profesionalizar las actividades de los educadores de calle; sin olvidar la creación de una agenda conjunta, la visibilidad y posicionamiento que una red, sobre todo de talla internacional puede generar e impactar en el trabajo macro que logren desarrollar.

Al crearse la RIDIACC, se adhieren inmediatamente un grupo de OSC brasileñas, las cuales venían colaborando con la red de Brasil. Al integrarse éstas al trabajo de la RIDIACC, se funda la primera sede de la red: la de Brasil, de donde devienen las líneas de acción de la red en general, así como el aparato administrativo general.

Los pasos subsecuentes de la creación de la RIDIACC, son el punto que muestra el comienzo de la pre institucionalización de la red, en tanto no sólo se adopta la RIDIACC por organizaciones brasileñas, dado que fue extendiendo su influencia a otros lugares; tanto así que algunas OSC de países colindantes con Brasil, insistían en ser parte del modelo, adoptándola y reproduciéndola para sus propias realidades.

En términos de Tolbert y Zucker, (1994) aunque había múltiples adoptantes de esta forma de organización, (tan sólo las OSC brasileñas eran más de 600) eran organizaciones interconectadas o que enfrentaban circunstancias similares. Aquí se regía la informalidad y su expansión comenzaba con la mimesis por parte de las OSC que buscaban adherirse o adoptar la RIDIACC en diferentes partes de América Latina.

Precisamente esa expansión y adopción a más lugares y organizaciones, es lo que abre el tránsito de la red hacia la semi institucionalización u objetivación; la cual comienza cuando su modelo, actividades y objetivos son aceptadas por un número mayor de OSC en Latinoamérica, basadas en el reconocimiento y valoración de la red, lo que impulsó que fuera adquiriendo un mayor grado de

formalización en tanto era necesario asentar las bases y lineamientos que regirían a la RIDIACC internacional. Es en este momento que se decidieron y se incorporaron los lineamientos más importantes que regirían la vida en la red, los cuales buscan mejorar las formas de colaboración y creación de conocimiento de todas las sedes que componen la RIDIACC internacional.

En este sentido, se comienza a gestar un estado de permanencia de la red, pues se reconoce su valor como herramienta para fortalecer el trabajo de las OSC que abordan la problemática de calle en América Latina. Dicho proceso se reafirma, cuando las OSC de otros países latinoamericanos y México buscan afiliarse, pues ha probado ser un modelo eficiente de visibilización e impacto a nivel político-social, y por otro lado a que las propias organizaciones buscan transformar las formas de construcción de conocimiento basadas en la colaboración y por supuesto para tener mayor impacto y campo de acción directo con los beneficiarios de los servicios que prestan.

Resultado del reconocimiento de la RIDIACC en el sector, y su acelerado crecimiento internacional, es que la red se está dando a la tarea de sistematizar todas las reglas, procesos y procedimientos necesarios para dotarla de mayor formalización, con lo que su difusión irá más allá de la simple imitación característica de la etapa anterior, para transitar a una base más normativa, que la dote de principios más sólidos para sobrevivir y buscar su consolidación a través del tiempo<sup>32</sup>.

Aunque falta mucho para poder decir que la RIDIACC ha sido objetivada en su totalidad, se puede declarar que la red ha sabido posicionarse como un referente en el trabajo con NNA en situación de calle, en tanto poco a poco va siendo

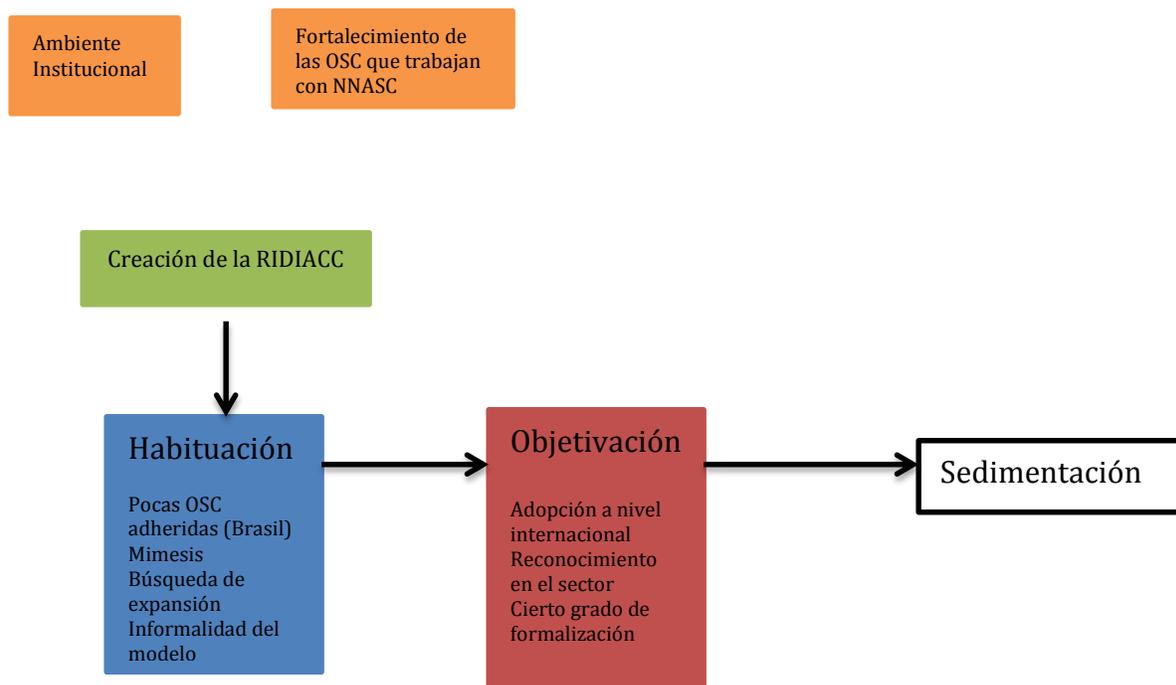
---

<sup>32</sup> Ya que es una red relativamente joven y aún no consolidada, la red aún no cuenta con ningún tipo de teorización formal, sino que ha quedado hasta el momento suspendido más en acuerdos generales que en documentos puntuales que den normatividad y por ende formalización a la misma, aunque se busca trabajar lo más pronto posible en ello.

reconocida y valorada por el propio sector en todos los países de América Latina donde se encuentra.

Es así como la RIDIACC ha comenzado a difundirse rápidamente dentro del campo internacional de las OSC que trabajan el tema, y de otras hermanas, con las que han construido alianzas estratégicas referentes a más poblaciones vulnerables, con lo que se va abriendo esta forma organizacional a otro tipo de organizaciones adoptantes más heterogéneas.

Imagen 16. Etapas de institucionalización de la RIDIACC



Fuente: Elaboración propia con base en Tolbert y Zucker, 1996: 182.

En este sentido, la RIDIACC, a pesar de sus limitantes en cuanto a la teorización y formalización explícita, va trabajando para consolidar las actividades que le permitan asegurar su permanencia indefinidamente; lo que la llevaría a la etapa final del proceso de institucionalización. Aunque falta mucho trabajo y tiempo para

poder hablar de una institucionalización total, de sedimentación, la motivación y el posicionamiento de la RIDIACC han resultado ser buenos elementos de cohesión dentro de la vida organizacional de la red.

Ahora bien, para dar cuenta de cómo es que se han adoptado y reproducido los elementos institucionalizadores antes mencionados, tomamos como muestra a la RIDIACC con sede en México, con el fin de conocer cómo fue su proceso de adopción, e instauración, así como el descubrir cómo es el funcionamiento de la red local.

### **La instauración de RIDIACC en México. Adopción y reproducción del modelo en red para el fortalecimiento del trabajo con NNA en situación de calle.**

- **Fundación**

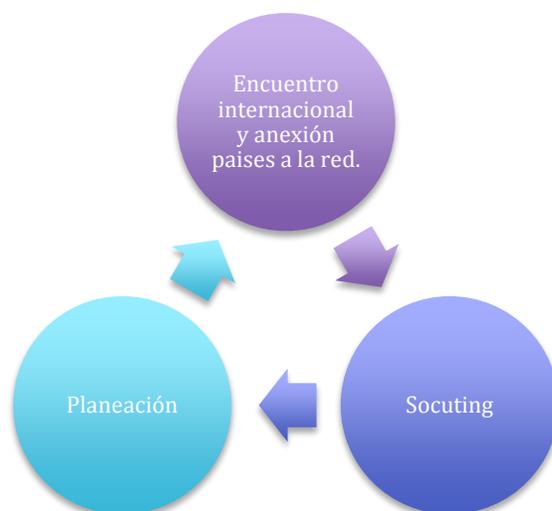
El establecimiento de la RIDIACC en México en el año de 2017 se gestionó bajo el deseo de distintas partes; por un lado cuando el director, articuladores de la red, así como los delegados de los países donde ya tenía presencia la red, formularon la estrategia de expansión pensando en qué otros países podrían ser parte de la segunda etapa de expansión de la RIDIACC, y por otro cuando distintos actores de OSC que han trabajado mucho tiempo con NNA en situación de calle buscan crear conexiones con los encargados de Brasil pues veían en la RIDIACC una buena oportunidad de colaboración organizacional que podría beneficiar el trabajo relacionado con la problemática social que atienden.

*“Se llega a México porque en esos primeros países a donde habíamos ido, se llegó a un acuerdo para saber a qué otros países se iría el próximo año, es decir la próxima jornada de expansión. Entonces entre todos votaron y se llegó a la conclusión de ir a Bolivia luego a México y Uruguay.”* (Wensley Cordero, comunicación telefónica, 30 de mayo del 2019).

*“Vino una representante de la RIDIACC de Brasil y ella tenía la idea de hacer una red, pero no tenía los elementos ni el conocimiento del contexto de aquí para llevarla a cabo, entonces yo junto con otros educadores de calle, fundamentalmente David Franco que trabaja en Pro Niños y tu servidor hicimos toda la logística; empezamos a contactar instituciones, a ver un lugar donde se pudiera llevar a cabo un foro donde expusieran temáticas relacionadas al fenómeno social en cuestión, y pudimos llevar a cabo una primera reunión. Le llamamos primer encuentro internacional de instituciones que trabajan a favor de los derechos de los niños niñas y adolescentes en situación de calle. De ese encuentro se derivaron varias acciones, de entre la que se puede destacar la formación de la red RIDIACC.”* (Moisés Salazar, comunicación telefónica, 4 de junio del 2019).

El proceso de articulación de la red ha sido el mismo que se ha utilizado desde sus inicios y hasta el momento en todas las sedes que forman parte de la red, (La adoptada de la red de Brasil) con la cual se da el primer paso para la formalización de la red en México.

Imagen 17. Método de conformación de la red



Fuente:

con base la

Elaboración propia

comunicación con

Wensley Cordero, 30 de mayo del 2019.

Durante ese encuentro hubo más de 50 organizaciones y personas interesadas en formar parte de la red, aunque al final no todos se adhirieron, situación que es muy común a la hora de configurar a la red en cualquier país, sin embargo *“mientras se tenga un número mínimo de organizaciones, ya se puede hacer el encuentro y tratar de conformar a la red”* (Daniel Manzón, comunicación personal, 20 de junio del 2019).

En dicho evento al igual que en todas las sedes y siguiendo la metodología de articulación de la red de Brasil, se hizo la firma de un documento o carta de adhesión con todos los integrantes que decidieron trabajar en la red, la cual contenía los compromisos y responsabilidades en los cuales se regirá su participación como parte de la misma. *“Generalmente entregamos una carta de adhesión y ahí explicamos qué es la red, cuales son los objetivos y también que es una adhesión gratuita.”* (Erbenice Ribeiro de Mesquita, comunicación telefónica, 27 de junio de 2019).

Dentro de ese grupo de organizaciones se hizo la selección de los delegados, los cuales serían el principal enlace que vincularía a la red internacional con la red y sus organizaciones locales. En este caso, estos serán quienes responderán a los

encargos de la red en cuanto a las tareas que les sean asignadas. Es por eso que tanto en el organigrama organizacional, así como en la carta de intenciones sólo se encuentran aquellas organizaciones vínculo y no las 15 organizaciones que en realidad forman la RIDIACC en México.

Mostrando flexibilidad en cuanto a la construcción de estatutos y objetivos locales, México, al igual que las demás sedes internacionales debe compartir la mayoría de los preceptos, objetivos e intenciones comunes formuladas en conjunto por todos los delegados en la cúpula de Brasil. Del mismo modo los delegados de la red local, si es que están comprometidos y buscan tener una participación activa en la red, deberán realizar las tareas que se le encomienden; entre ellas la de transmitir las sugerencias y acuerdos que vengan del ápice, así como de realizar las labores que forman parte del plan anual de acción para fortalecer a la red de forma internacional.<sup>33</sup>

Por lo demás, las sedes o las redes locales tienen la libertad organizacional de anexar, trabajar y construir su propia agenda local, aspecto que también forma parte de los elementos de institucionalización de la red, pues esta forma flexible de trabajo hacia dentro, hacia el contexto local ha sido uno de los elementos más importantes que se han extendido por todos los países que constituyen a la red.

En México esta independencia organizacional ha llevado a la red a planificar su modelo de organización sobre las bases generales, aunque también adhiriendo elementos adecuados que se ajusten a los requerimientos y demandas del contexto mexicano actual.

---

<sup>33</sup> El trabajo y permanencia a la red internacional en realidad no está obligado, y en dado caso de que alguno ya no quiera participar, no existe un mayor problema más que el de perder la oportunidad de pertenecer a una red internacional que poco a poco está demostrando fortaleza y consolidación de su trabajo en cada uno de los países que la conforman.

Al inicio de la red, encontrar sintonía entre los integrantes fue complicado. *“Principalmente por egos institucionales, profesionales que no permitían esa articulación en particular”* (David Franco, comunicación personal, 20 de junio del 2019).

Llegar a un consenso respecto a los objetivos organizacionales específicos, así como la forma de trabajo y el método que se implantaría para alcanzar las metas no fue fácil debido a que dentro de la red convergen organizaciones muy distintas entre sí organizacionalmente, mostrándose la heterogeneidad del sector, y la poca voluntad de muchos para llegar a acuerdos respecto al tema. *“Había instituciones grandes, de muchos años de trabajo y antecedentes con esta población... y están instituciones de esta envergadura pues de repente quieren imponer las que son parte de sus metodologías... o sólo trabajar con una población en específico... El primer año fue de mucho desgaste por estas situaciones que confrontaron a instituciones.”* (Moisés Salazar, comunicación telefónica, 4 de junio del 2019).

Muy pronto ese agotamiento se vio reflejado en el abandono de muchas organizaciones que en un principio habían mostrado interés en formar parte de la red; y es que llegar a consensos dentro redes organizacionales con estas características es muy complicado. *“Eso hace en cierta forma que la permanencia de la red pues vaya como decayendo, y te digo, dentro de las organizaciones hay como ciertos intereses de personas y de mismas miradas que hacen que esto sea complejo.”* (David Franco, comunicación personal, 20 de junio del 2019).

Pese a todo, y después de varias pruebas, la red en México ha encontrado su camino y funciona de manera positiva en las que interactúan organismos y personas de distintos rubros.

- **Estructura de la red**

Actualmente la RIDIACC México se encuentra conformada por 12 organizaciones constituidas legalmente y 3 colectivos en la Ciudad de México, los cuales colaboran activamente y de manera directa con los servicios y actividades que ofrece la red. Cuenta con dos coordinadores<sup>34</sup>, los cuales marcan las pautas y órdenes del día que se verán en las asambleas periódicas que se realizan al menos una vez al mes. En ellas algunas veces se han discutido aspectos relacionados con los objetivos generales de RIDIACC Internacional, aunque también se le da más preponderancia al trabajo de elementos relacionados con una agenda propia.

*“De entrada lo que busca esta red es por un lado sí empatar con algunos de los objetivos con RIDIACC pero también trabajar en temas centrados en las necesidades de cada país. Por ejemplo RIDIACC tiene 4 objetivos que es la incidencia en políticas públicas, compartir la experiencia de los educadores de calle para mejorar las prácticas; crear investigación con respecto al tema y tener una actualización de todo lo que es nuevo en esta problemática... sin embargo nosotros también queremos tener en nuestro trabajo una investigación sobre la cuestión de la violencia y la delincuencia que se gesta en las calles.”* (Socorro Solís, comunicación personal, 24 de abril del 2019).

Imagen 18. OSC que conforman la RIDIACC México

---

<sup>34</sup> Los cuales fueron seleccionados según sus años de experiencia y referencias o de historial de trabajo que se ha registrado como educadores de calle, así como su probidad y rectitud ética de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, estas reuniones sirven para asignar tareas de carácter más administrativo y de gestión, *“por ejemplo si tenemos un evento, dividimos las actividades que se necesitan. Algunos se encargan de realizar los flyers, otros se encargan de contactar a las instituciones, de desarrollar cuál es el horario y qué se va a desarrollar, las actividades y dar seguimiento, contactar a los ponentes y pues bueno, preparar un discurso y que ese esté aprobado por el resto de los miembros”*. (Moisés Salazar, comunicación telefónica, 4 de junio del 2019).

También, si el tiempo lo permite y está en la mesa de discusión, se dialoga sobre temáticas relacionadas con aspectos organizacionales de la red, los cuáles se habían pospuesto en el debate y recientemente han sido retomados. Tal es el caso de la construcción de los comités de trabajo, los que se encuentran divididos en un comité de investigación, uno de comunicación y una tesorería. Así como del objetivo específico y los estatutos bajos los cuáles se rige la red, elementos que hace poco fueron redactados.

El objetivo se centra en *“generar acciones en conjunto para favorecer los procesos de desarrollo integral de NNA y poblaciones en alto riesgo que se encuentran en condición de calle”*. Y los estatutos *“tienen como punto nodal la postura ética de las instituciones, los colectivos y las personas que atienden incidan o tienen alguna relación con el fenómeno social; que lleven acabo sus prácticas de manera responsable, para así partir desde ese código de ética que se encuentra en los estatutos, para construir una relación profesional y de respeto para con los chavos*. (Moisés Salazar, comunicación telefónica, 4 de junio del 2019).

Los estatutos están marcados por la calidez y apertura para que las instituciones o sujetos que se quieran incorporar entren; sin embargo dejando claro que la ética y probidad deben ser los elementos que deben regir el trabajo que los integrantes de la red realicen. *“Los estatutos tiene como finalidad, como punto nodal la postura ética de las instituciones, los colectivos y las personas que atiendan, incidan o tienen alguna relación con el fenómeno social, y que lleven a cabo sus prácticas*

*de manera responsable porque estas personas han sido constantemente vulneradas, y hay gente que se aprovecha de esta condición, incluso cuando son miembros de alguna institución... entonces me parece importante que a partir de ese código de ética se construya una relación profesional y de respeto para con los chavos.”* (Moisés Salazar, comunicación telefónica, 4 de junio del 2019).

Es por eso que los actores que se involucran en la red son personas sumamente comprometidas con la problemática social de los NNA en situación de calle y sus familias, así como también de distintas poblaciones en vulnerabilidad; sectores poblacionales anexados a la red como beneficiarios de los servicios que prestan debido sobre todo a principios y valores que imposibilitan que estas organizaciones no brinden su apoyo porque son personas que pasan el rango de edad objetivo y sus necesidades. *“Lo que hemos visto es que en la calle hay diferentes perfiles y necesidades que muchas veces sobrepasa el principio de niños, niñas y adolescentes de calle. Por ejemplo hemos encontrado a jóvenes adultos que necesitan de una intervención médica y que están en una fase bastante difícil por cuestiones de VIH; entonces no te quedas nada más con un: pues qué bueno, yo nada más me dedico a los niños”* (David Franco, comunicación personal, 20 de junio del 2019).

Por otro lado, para poder formar parte de la RIDIACC es necesario *“ser una organización que trabaje con ética. En la que debe participar por lo menos en tres asambleas, hacer su solicitud, llenar las particularidades de la institución, del colectivo o la persona, pagar cuota y bueno aparte de los requisitos anteriores, el ingreso depende del colectivo, del quórum de la red, o sea el ingreso no depende de una persona o de una institución sino del colectivo.”* (Moisés Salazar, comunicación telefónica, 4 de junio del 2019)

En este sentido, los que participen con la red, se tendrán que comprometer a trabajar activamente en las asambleas, así como en las actividades donde hagan falta; todo esto con el fin de *“ser una red viva para atender todo lo que se refiere*

*a NNA y poblaciones en alto riesgo; por que si una red no es viva para atender los motivos por los cuales fue realizada, pues carece de sentido.”* (Moisés Salazar, comunicación telefónica, 4 de junio del 2019)

- **Funcionamiento de la red**

Al igual que la RIDIACC internacional, pareciera ser que la red en México se ha ido constituyendo al revés. Y es que generalmente una red formula en primer instancia los lineamientos que regirán la vida organizacional, como es el caso de los objetivos, valores, misión visión o preceptos; los manuales de operación e incluso los convenios que dotarán de cierta formalización a la red. Sin embargo la RIDIACC México se ha construido desde la práctica, y a partir de ésta han ido conformando los acuerdos que dan sentido a la misma.

Esto es evidente en tanto después de casi dos años de formación, apenas han estado construyendo los estatutos y objetivos que marcarán las pautas por las cuales se guiarán. La falta de trabajo en estos aspectos tiene que ver principalmente con el poco tiempo que las instituciones donde laboran les proporcionan para trabajar en favor de la red. *“Las instituciones trabajan a favor de sus objetivos pero te digo, no a favor de algo en conjunto, en algo en común”.* (Moisés Salazar, comunicación telefónica, 4 de junio del 2019) *Es por eso que todavía está en construcción y por lo que no hay representantes. Pero la intención es poder consolidar a la red y poder difundir el trabajo que se hace para poderla dar a conocer y que otras organizaciones sepan del trabajo que se hace y así se interesen en formar parte de ella.* (Socorro Solís, comunicación personal, 24 de abril del 2019).

Al mismo tiempo las causas por las que no se ha avanzado en estos aspectos obedecen a que la red tiene una característica especial que la aleja de ser una red de trabajo convencional, y es el hecho de que es una red de base; es decir

una red operativa basada en el trabajo directo con los beneficiarios de los servicios que presta.

Aquí, quien participa, trabaja, coordina y toma las decisiones son los trabajadores de calle, los que están en contacto directo con la población que viven en condiciones vulnerables y de callejerización. Por tal motivo es que en muchos casos se ha preponderado el trabajo directo, a la construcción de aspectos más formales y burocráticos de la red.

Aunque faltan por construir muchos de estos elementos, la red ha sido funcional a su razón de ser principal: la de ayudar a que las personas que viven en situación de calle, salgan de ella. Es por eso que el objetivo fundamental de las actividades que realizan, ha sido de las principales ligas que han mantenida unida y funcionando a la red operativamente.

*“Esta red es una red basada en el trabajo de los compañeros que están en la base de la operación...o sea que están trabajando directamente con la comunidad en vulnerabilidad, con los más vulnerables.”* (Miguel Ángel Hernández, comunicación telefónica, 6 de agosto del 2019).

El funcionamiento de la red a nivel organizacional se basa en una toma de decisiones de manera democrática. La mayoría de las decisiones se da por voto, y el voto es por organización. Aquí todos los miembros pueden sugerir o plantear cualquier asunto para su discusión, de la mano de la coordinación quienes son los que llevan la agenda y la orden del día así como el seguimiento a los acuerdos a los que se han llegado.

Así que en realidad el proceso es muy plural. Todos se involucran, y cuando hay conflictos se busca llegar a consensos, respetando en todo momento el objetivo y principios de la red. Sin protagonismos ni jerarquías, sino más bien respeto para las todas las opiniones que se vierten en las asambleas.

*“Sí ha habido conflictos pero siempre se ha puesto sobre la mesa esta cuestión de cuál es el problema que me provoca esta decisión o esta aportación; entonces ponerlo sobre la mesa te permite escuchar al otro; su postura desde donde lo está pensando, lo que considero ha dado pie a que se puedan solucionar los conflictos. Y me parece que poder respetar y tomar en cuenta la opinión y aportación de cada persona ha podido nutrir justo el trabajo... Y una de las cosas que se busca en la red es el tener en mente que cada decisión que se toma es a partir del beneficio que le va a retribuir eso a las personas para las cuales trabajamos, y que sea de una manera ética, entonces la intención es, que para que se pueda votar o tener una decisión unánime, es necesario discutir las situaciones en las asambleas y poder como tener la mayoría de votos para poderlo hacer efectivo; para poder hacerlo legar por así decirlo. (Socorro Solís, comunicación personal, 24 de abril del 2019).*

Otro aspecto que ha sido fundamental para la red es la comunicación interna, la cual gira en torno a los mails, llamadas telefónicas y mensajes de texto, los cuales se generan con el fin de avisar sobre las reuniones, así como de los acuerdos a los que se llegaron en la última plenaria o asamblea.

En cuanto a la comunicación externa, con la red internacional, también se da mediante los mismos medios de comunicación, así como con videoconferencias regulares, de las que están encargados normalmente los delegados ya reconocidos por la RIDIACC internacional, los cuales como ya se estableció, tienen la responsabilidad de informar a las demás organizaciones que conforman la red sobre los acuerdos y líneas de trabajo sugeridas desde el ápice. *“Se van tirando las guías desde Brasil; generalmente desde ahí se pasan al grupo de articuladores; de ahí vamos poniendo en contacto por diferentes vías las diferentes acciones que se van realizando y de ahí nos ponemos en contacto con todos los delegados para que lo transmitan.” (Daniel Manzón, comunicación personal, 20 de junio del 2019).*

La comunicación de México con la red internacional se da a partir de los vínculos que los delegados tienen con los enlaces de Brasil. *“Hay dos representantes de la RIDIACC, que es Socorro y otro compañero del CEJUV... los cuales tienen asignadas algunas tareas por parte de la RIDIACC, entonces ellos son los que tienen mucha comunicación con los responsables de Brasil; obviamente esas tareas se las van avisando a la plenaria; algunas veces son compatibles y otras veces no son compatibles con lo que vamos haciendo... y cuando no concuerda con nosotros, nada más se entrega esa parte del trabajo en la que queramos y podamos contribuir.”* (Moisés Salazar, comunicación telefónica, 4 de junio del 2019).

Del mismo modo, esas líneas de comunicación han servido para llegar a acuerdos sobre las participaciones en los foros y encuentros internacionales en diferentes países, en los cuales pueden intervenir cualquier miembro de la red local, siempre y cuando haya sido elegido para cooperar en dichos eventos. *“Nos han permitido participar en foros afuera, a nivel internacional, y hay personas de la misma red que se asignan para mantener comunicación con ellos... y las propuestas que se generan en los foros a nivel internacional suman a las mesas de trabajo de cada sede, en cada país... creo que hay que seguir manteniendo la comunicación con quien articula, quien es una persona que Manuel (el director de la red internacional) asigna desde Brasil, lo que nos permite tanto a nosotros enviar información como recibirla.”* (David Franco, comunicación personal, 20 de junio del 2019).

Y esa información se sube a un sitio en internet, en donde cualquier organización que forma parte de la red puede acceder y hacer uso de ella, de la manera que mejor convenga a sus propios intereses. *“La información se pone a disposición de todos, aunque no estoy muy al tanto si las organizaciones toman o no las metodologías y trabajos compartidos, aunque por ejemplo mi organización, “Generando Puentes” si ha tomado una de las metodologías que propone una de*

*las organizaciones que forma parte de la RIDIACC, que es la metodología de tratamiento comunitario que viene de la mano de la RAISS, la cual es la red americana de intervenciones en situaciones de sufrimiento social, entonces de la RIDIACC se conoció a la RAISS, esta si viene con una metodología clara y concreta entonces si se ha podido utilizar esa metodología para el trabajo y el abordaje territorial. (Daniel Manzón, comunicación personal, 20 de junio del 2019).*

Otro aspecto a destacar respecto a su funcionamiento es el del financiamiento de la red. La RIDIACC de Brasil solamente absorbe los gastos para realizar los primeros encuentros internacionales en cada país donde se busque articular la red, y es que ese presupuesto forma parte de su planeación de financiamiento. Por lo demás, todos los integrantes de red que busquen colaborar en dichos foros, necesitan hacerse cargo de sus propios gastos. Y es que hasta el momento, el apoyo monetario a la red es prácticamente nulo, por lo que ésta queda suspendida sobre las bases de un trabajo más que nada de voluntariado.

*“El tema del financiamiento está mucho con Brasil,... pues es parte de La Campaña, la cual tiene un proyecto de una organización alemana que nos apoya y con la cual pusimos como proyecto la creación de la RIDIACC y también la visita a los países... pero también de parcerías (de asociaciones) de esos países que se integran a la red. Por ejemplo ahora que vamos a ir a Paraguay, los otros países están costeadando sus pasajes y comida y hospedaje. Todo por las ganas de fortalecer la red. Y lo estamos logrando, estamos ampliando muy rápido.” (Erbenice Ribeiro de Mesquita, comunicación telefónica, 27 de junio de 2019).*

En cuanto a México, los integrantes que componen la red son los que hasta el momento han absorbido los distintos gastos que se han generado por ejemplo en la creación de algunos foros locales, así como en los costos de pasajes, papelería e impresión, sin olvidar el tiempo extra que representa trabajar para una red fuera de las responsabilidades y actividades diarias dentro de su propia organización. *“No hay como una recaudación de fondos, y cuando se requiere dinero, como por*

*ejemplo el año pasado que se hizo el primer aniversario, pues más bien se logró con la aportación que cada institución quiso dar para poder llevar a cabo la compra de material, lo que no fue mucho la verdad, sólo fue la entrega de diplomas o los alimentos que se dieron a las personas invitadas, pero no, no se cuenta ni recibe ningún dinero ni hay un fondo.”* (Socorro Solís, comunicación personal, 24 de abril del 2019).

Sin embargo, retomando su libertad de organización, la red ya trabaja para conformar una tesorería que se encargue del financiamiento y la recaudación de una cuota de adhesión. *“En algún momento se ha pensado tener un fondo que nos permita sacar los gastos que se requieran. Una manta, unos volantes, crear una página propia.”* (David Franco, comunicación personal, 20 de junio del 2019). *“Se consideró pedir una cuota porque cuando llevamos acabo eventos necesitamos no sé, bocadillos, impresiones, etc. Entonces regularmente ese dinero lo vamos poniendo de nuestro bolsillo, y la idea es que se tenga no grandes cantidades, solamente lo que se necesite para el uso de papelería, o para algunos otros proyectos como es un semanario, una especie de revista en donde se exponga lo que estamos haciendo, se entreviste a los chavos, a los representantes de las instituciones; por eso es que se pensó en una cuota.”* (Moisés Salazar, comunicación telefónica, 4 de junio del 2018)

Visto así, básicamente todos los sujetos relacionados con la red, más allá del director, la secretaria y los articuladores internacionales, trabajan como voluntariado: *“los delegados, así como cada organización son voluntarios pues cada una colaboran con su voluntariado.”*<sup>35</sup> (Wensley Cordero, comunicación telefónica, 11 de junio del 2019). Entonces, las organizaciones que colaboran con

---

<sup>35</sup> Respecto a la definición de voluntariado, Brenda Raya, educadora de calle perteneciente al Colectivo callejero, sustenta que el tipo de trabajo que realizan, más que catalogarlo como voluntariado, para ellos es un trabajo por convicción. *“El voluntariado trabaja, lo mueve la voluntad sin tener comprensión incluso política de lo que está haciendo, por lo cual tratamos un poco de no usar el término; y si bien no hemos acuñado otro término, si nos interesa hacer énfasis de que lo que hacemos lo hacemos por convicción, y con la convicción de que esto debe cambiar.”* (Brenda Raya, comunicación telefónica, 6 de agosto del 2019).

la red trabajan sin remuneración alguna, sólo motivados por el compromiso que tienen hacia la problemática social que atienden: los NNA en situación de calle y sus familias, así como de otras poblaciones en vulnerabilidad.

Puesto que, la base de la red es el trabajo de calle, es que existe otro tipo de funcionamiento pero a nivel operativo, a nivel de trabajo de calle, el cual finalmente es la causa principal que mueve a la red. Así, cada organización contribuye con lo que mejor sabe hacer y está especializada. Y aunque existen organizaciones que no están tan vinculadas al trabajo directo en calle, están siempre pendientes de contribuir con las otras funciones o actividades que se engloban al fortalecimiento de la red.

Ahora bien, existen dos formas para que la red tome un caso. Por un lado *“puede ser que la red se involucre debido a que las instituciones que tengan un caso no tengan la suficiente capacidad para atender al sujeto y por eso pidan ayuda a las demás organizaciones de la red; puede ser que la persona que está en calle muera en la vía pública, y a alguno de los que andamos en la calle como educadores de calle nos pase encontrarnos con esta situación, o incluso que algún familiar de la persona que falleció en la calle pida el apoyo y por eso se requiera la ayuda de alguna organización de la red.”* (Brenda Raya, comunicación telefónica, 6 de agosto del 2019).

Por otro lado, se puede tomar el caso ya que ha sido remitido desde el Hospital General que forma parte de la red. Aquí, el involucramiento de las demás organizaciones depende del tipo de necesidades que requiere cada paciente. *“Mira te puedo poner un ejemplo. La Fundación Renacimiento tiene un programa de rehabilitación, entonces si un usuario de ahí presentara algún problema o alguna situación que generara atención médica, inmediatamente se coordinan conmigo: ‘Lupita tengo un paciente en esta situación. ¿qué puedo hacer?’ Al traerlo a urgencias le aviso a mi compañero de urgencias te va llegar un paciente de la red, para que puedan darle entrada, lo vea el médico y chequen qué es lo*

*que procede... pero todo es coordinado; Ahora si yo tengo un paciente dado de alta que me dijo que quiere rehabilitarse, yo ya hablé y digo 'miren tengo este caso, ¿quién me puede dar el apoyo?' muchas veces quien ofrece el apoyo es La casa de las muñecas. Ellos me dicen: yo voy a verlo, checo qué es lo que necesita y ya veo si me lo traigo yo cuando salga o vemos a donde lo podemos canalizar."* (Guadalupe Campirano, comunicación personal, 13 de agosto del 2019).

Un elemento a destacar es el papel un tanto informal de esta forma de colaboración basada en grupos de Whats App, así como de llamadas telefónicas que crean un contacto más directo y certero de todos los pertenecientes a la red. Por otro lado, la mayoría de los individuos que colaboran con la red son viejos conocidos pues siendo un grupo relativamente pequeño de organizaciones que abordan la problemática de calle, estos han trabajado o colaborado en otros proyectos, lo que ha facilitado de manera exponencial el trabajo para la red. *"En la red estamos pura gente convencida de lo que hacemos, y tenemos una atención directa siempre que la requerimos con los demás por el grupo de Whats. Una ventaja es que todos nos conocemos y el conocernos nos ha librado de mayores protocolos y de aspectos burocráticos cuando se necesita alguna canalización; como que todo es muy directo y muy honesto, porque cuando se puede ayudar se ayuda, y cuando no, pues no y no pasa nada."* (Brenda Raya, comunicación telefónica, 6 de agosto del 2019).

El reconocimiento de los educadores de calle por otros igualmente educadores de calle en el contexto mexicano, ha hecho que estas personas respeten y validen el trabajo que realiza cada uno de estos profesionales operativos. Esto ha generado un nivel de confianza que hace que una red sin recursos y con muchos elementos inconclusos, se conformara y sea funcional.

*"Cuando se integra la RIDIACC, llegaron personas clave que ya se conocían. Se conjuntan muchos compañeros de gran reputación y renombre en el campo del trabajo de calle...algo muy interesante porque yo era el único director que*

*trabajaba en la red y todos los demás eran compañeros que operaban los proyectos. Entonces en este espacio se tomaban las decisiones no a partir de los rangos, sino de las experiencias prácticas, de las necesidades reales, de los diagnósticos que tenían los compañeros, y con la confianza de saber que un David sabe que un Moisés ha estado en este espacio comunitario y que tiene toda la confianza para poder decirle: mira pasó esto con este chavo, aquí en esta institución no lo podemos resolver, échame la mano, o ¿no sabes con quién lo podemos resolver? Y a pesar de tema y de lo golpeado que han sido las organizaciones fue algo muy interesante de ver, de mucha confianza porque en la práctica ya se conocían y se respetaban.” (Miguel Ángel Hernández, comunicación telefónica, 6 de agosto del 2019).*

Se puede determinar que uno de los elementos clave que ha mantenido funcionando a la red, es el compromiso y deseo de estos profesionistas educadores de calle altamente capacitados más que de títulos profesionales (que si los tienen) se trata de la experiencia que han adquirido de tantos años de trabajo continuo con las poblaciones de calle. Incluso hay casos en los que personas que fueron niños niñas o adolescentes en situación de calle, actualmente trabajan con la red, aportando más allá de sus servicios, una visión de primera mano de la crudeza y vulnerabilidad de lo que significa haber vivido en la calle, lo que dota a la red de otro panorama para realizar los vínculos e intervención con la población objetivo.

En este punto es donde describimos a 5 de las organizaciones de la sociedad civil que colaboran activamente con la red. Se comienza por dos instituciones conformadas legalmente con varias décadas de trabajo continuo, para seguir con un organismo gubernamental de la Ciudad de México y finalmente se agrupan a dos de los colectivos que forman parte de la red.

La descripción de estas distintas organizaciones de la sociedad civil busca establecer que pese a sus diferencias estructurales, cada una de las

organizaciones son un elemento clave en el funcionamiento y constitución de la red.

- **OSC que forman parte de la red.**

#### **a. Centro Juvenil Promoción Integral CEJUV**

Origen: CEJUV es una asociación civil fundada en 1982 la cual nace como una experiencia piloto en una comunidad urbano popular del poniente de la Ciudad de México trabajando con grupos juveniles parroquiales y bandas juveniles. Para 1994 se desarrolla la etapa de “centros juveniles de barrio” con proyectos en temáticas como derechos humanos; participación ciudadana; educación sexual; empleo juvenil; promoción deportiva y promoción infantil, entre otros.

Objetivo: Contribuir al desarrollo integral de los sectores más amplios de la población juvenil de México, buscando la promoción de la juventud en sus diferentes identidades y expresiones dirigidas a la construcción de condiciones de vida más humanas y justas tanto en el contexto comunitario o local, como en ámbitos más amplios.

Proyectos: Con 36 años de experiencia, la asociación civil ha tenido infinidad de programas y proyectos que se han gestado a favor del bienestar de los jóvenes y niños que son parte de los servicios que prestan, los cuales se han pensado a partir del meta modelo denominado ECO2, el cual es una construcción teórico metodológica en la que convergen distintas disciplinas y profesiones muy diversas. En este sentido, a partir de este modelo y desde la experiencia de centros juveniles de barrio es que la organización desarrolla distintas iniciativas orientadas a la participación de los jóvenes en contextos comunitarios.

Es por eso que dentro de sus proyectos actuales se encuentran desde hacer talleres de diferentes tipos, así como hacer diagnósticos comunitarios y de promoción de la participación para prevenir distintas situaciones que generen vulnerabilidad.

Los programas que maneja la organización están centrados por un lado a fortalecimiento institucional en el cual básicamente hace investigación en los temas vinculados a la juventud en la Ciudad de México, lo cual ha llevado poco a poco a la sistematización, con la idea de recuperar proyectos y generar una base de proyectos para otros jóvenes y para otras organizaciones emergentes. El principal objetivo de esta área es *“impulsar o ayudar al CEJUV a actualizar la visión de su trabajo. Cómo es el trabajo que se tiene que hacer hoy día, cómo son los jóvenes en este momento, sus principales necesidades, con quiénes interactúan y para eso se necesita recuperar como ese diagnóstico de juventud que tenemos en el banco.”* (Miguel Ángel Hernández, comunicación telefónica, 6 de agosto del 2019).

El segundo programa está impulsada por los proyectos comunitarios, en donde se desarrollan proyectos en espacios comunitarios de base a las colonias cercanas donde tiene presencia, el cual actualmente se está enfocando en el trabajo de promoción con los niños a través del juego. Dentro de los proyectos comunitarios también se encuentra concretamente los relacionados a la recuperación de espacios, de prevención a las adicciones con adolescentes y jóvenes en donde se hacen brigadas y actividades con jóvenes sin confrontar directamente con los vendedores de droga. La forma de recuperar los espacios se hace de manera pacífica en donde se pueda jugar y volver a ser espacios nuevamente para la comunidad.

El tercer programa está vinculado a los grupos vulnerables, específicamente para aquellos jóvenes menores de 17 años que cometen un delito. El proyecto básicamente se enfoca a hacer un diagnóstico del chico infractor para ver si hubo algún tipo de vinculación de sustancias, y conocer si el delito cometido en realidad requiere tiempo de cárcel o se pueden buscar alternativas como de acciones comunitarias. Si es el caso, determinar si hubo una buena asesoría legal de la mano de un equipo especializado que determinara si su defensa fue o no eficiente.

Dentro de este programa se dan diferentes talleres que básicamente buscan que los jóvenes primero recuperen su autoestima y después ir buscando apoyos con otras organizaciones especializadas que les brinden soluciones soporte. Esta búsqueda de vínculos organizacionales lleva al cuarto programa que maneja la asociación y es el de redes organizacionales.

El CEJUV, haciendo reconocimiento que no son especialistas, indaga y contribuye para articular redes de colaboración en la que la población que atiende sea beneficiada. Es por eso que la organización, a lo largo de sus 36 años ha creado vínculos de trabajo con muchas redes organizacionales de la sociedad civil, de las que en muchos de los casos, son pioneros o fundadores de las mismas. Es el caso de la REMOISS, que es la Red Mexicana de Organizaciones que Intervienen en Situaciones de Sufrimiento Social, o la RAISS, que es la red americana de intervención en situaciones de sufrimiento social; una red latinoamericana que basó su modelo de la red mexicana.

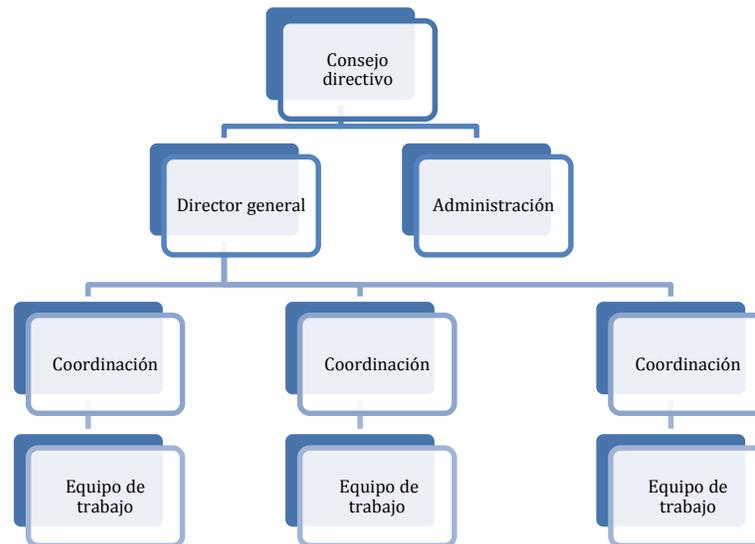
Estructura: La asociación está conformada por 8 personas contratadas de base, así como de alrededor de 40 voluntarios especializados de prácticas profesionales y de servicio social distribuidos en las distintas áreas que componen al CEJUV.

Por un lado, se encuentra el ápice estratégico conformado por el consejo directivo de 7 miembros, dentro de los cuales se encuentran sus dos fundadores trabajando hoy en día activamente. Por otro lado, se encuentra el director general y la administración, así como un equipo operativo de 5 personas donde interactúan los coordinadores por proyectos, los cuales tienen equipos de trabajo que van implementando las iniciativas pensadas para el desarrollo de las actividades que se van a dar según sea el caso.

Dichos equipos de trabajo diseminados por las distintas coordinaciones de la organización se encuentran conformados por los voluntarios y especialistas tienen distintos perfiles profesionales, resaltando los de las ciencias sociales y de salud

en el deporte, los cuales se van ubicando dependiendo el tipo de proyecto específico así como por periodos de tiempo muy concretos. Estas áreas de trabajo se encuentran vinculadas con los programas de trabajo que guían actualmente las actividades del CEJUV y que ya fueron anteriormente expuestas.

Imagen 18. Organigrama CEJUV



Fuente: elaboración propia

Toma de decisiones: La toma de decisiones es un tanto vertical. El consejo directivo es quien se encarga de plantear las estrategias y presupuestos anuales para la organización. Además, define las líneas generales de trabajo y a partir de ellas las demás áreas van elaborando los planes de trabajo. Marcadas las líneas de acción, el consejo permite abrir propuestas de trabajo, actividades o proyectos, los cuales se pueden aprobar o no, dependiendo de la decisión que tome el consejo.

Financiamiento: Acceden a fondos internacionales de diferentes instancias. Reciben fondos también del gobierno federal y local para diferentes iniciativas y en diferentes recursos como becas, materiales o espacios. De igual forma, les otorgan financiamientos empresas y fundaciones Mexicanas y en una menor medida, algunos fondos se obtienen por servicios, capacitaciones, asesorías o

talleres que se brindan a partir de las experiencias que ha tenido el CEJUV a lo largo de 36 años.

Institucionalidad y transparencia: A lo largo de su historia la CEJUV ha tenido varios tipos de certificaciones gubernamentales y del propio sector que avalan su buen trabajo como asociación de la sociedad civil y de los usos que hace de los financiamientos que se les otorgan. Por ejemplo el colegio de contadores públicos, les ha otorgado una certificación que avala el sano nivel financiero de la organización, así como certificación

Y siendo una organización con la certificación de donataria autorizada, el CEJUV realiza al año 3 auditorías: la de hacienda, la que ellos realizan internamente, y la que las financiadoras que les otorgan fondos generalmente les piden para hacer revisión de cuentas y del tema de los objetivos que plantean.

- **De su integración a la red**

Ya que el CEJUV se caracteriza por formar vínculos fuertes con muchas organizaciones de la sociedad civil que aborda distintas temáticas, es que se dio que esta asociación se relaciona desde el principio con la formación de la RIDIACC. Y es que a través de la RAISS latinoamericana (en la cual también colabora el CEJUV), es que contactaron con el director de la organización para saber si él conocía OSC que trabajaran el tema de niños, niñas y adolescentes en situación de calle en México.

Este acercamiento fue el que abrió la posibilidad de que esta organización que en realidad no es especialista ni tiene un trabajo concreto con la población vulnerable que atiende a población de calle, contribuyera a articular y al mismo tiempo anexarse a la naciente RIDIACC en México.

Sin embargo, a pesar de ser la organización más inexperta en el tema de calle, y en la que participa no un educador de calle, sino el director de la asociación civil, el trabajo y confianza con los demás compañeros fue muy buena ya que la mayoría se conocía y reconocía las labores de cada uno.

La falta de experiencia del director del CEJUV en el trabajo de calle no desmotiva el trabajo y la sinergia generada de ello con todos, al contrario, esta organización ha sabido contribuir al fortalecimiento de la red a base de lo que mejor sabe hacer el director: “cuestiones de articulación, que es donde si tengo más habilidad... haciendo trabajos de vinculación, generando canales de comunicación con otros.” (Miguel Ángel Hernández, comunicación telefónica, 6 de agosto del 2019).

Este trabajo ha fortalecido tanto a la RIDIACC que actualmente, aunque no de manera formal, la red es un clúster en donde *“cada organización de la red tiene algún vínculo con otras redes u organizaciones... y es que si la RIDIACC de 15 organizaciones, de repente requiere de apoyo para cualquier cosa, puede vincularse con cualquiera de las otras organizaciones de las otras redes de las que también forma parte.”* (Miguel Ángel Hernández, comunicación telefónica, 6 de agosto del 2019).

Entonces el trabajo más significativo e importante con el que ha contribuido la CEJUV en la red, es precisamente el de abrir caminos de articulación de la RIDIACC con otras redes gracias a la labor realizada por Miguel Ángel, director de la organización.

#### **b. Fundación Pro Niños.**

Origen: Fundación Pro Niños es una institución de asistencia privada constituida legalmente en el año de 1993 en la Ciudad de México que trabaja con niños y jóvenes en situación de calle a fin de restituir sus derechos como uno de sus principales esfuerzos.

Objetivo: Su objetivo principal es el de mejorar las condiciones de vida de los niños y jóvenes de entre los 8 y 21 años que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad, los cuales viven, vivieron o están en riesgo de vivir en las calles de la ciudad de México. (Información para Proyectos Fundación Pro Niños, 2015: 4). Su estrategia se basa en involucrar de manera integral y personalizada, la participación activa de los niños y jóvenes que son beneficiarios, así como de sus familias, a fin de perfeccionar los instrumentos y apoyos que se otorgan a la población objetivo.

Proyectos: Basados en la triple postura<sup>36</sup> como herramienta teórico metodológica, la organización centra sus ideas, valores y objetivos dentro de su modelo educativo denominado: “De la calle a la esperanza”, compuesto de 3 etapas de intervención en donde los niños son atendidos y dotados de distintos elementos que los ayudarán a desarrollar distintas competencias necesarias para dejar la calle y asumir otra opción de vida más digna.

Dichos programas se encuentran vertidos en distintas etapas del proceso de intervención; en las cuales también convergen nuevo programas que vienen a complementar de una forma más integral el trabajo que realiza la fundación. Y es que ahora también busca prevenir que más niños y jóvenes caigan en la callejerización. (Fundación Pro Niños, 2017)

1. Prevención. Aquí buscan redoblar esfuerzos en prevenir la “callejerización” de niños, niñas y adolescentes; por ello trabajan con familias que tienen

---

<sup>36</sup> La Triple Postura se constituyó como un modelo de intervención que funge como herramienta para educadores que trabajen con la población objetivo. Ésta se encuentra fundamentada en 3 dimensiones: cooperación, la teoría del apego y la mentalización. Cada una de las dimensiones cuenta con una genealogía propia. A pesar de esto, la Triple Postura cohesiona de forma inteligente y práctica estas dimensiones con la finalidad de constituir un modelo innovador de intervención de carácter no asistencial que ofrece una alternativa de apoyo a poblaciones en situaciones vulnerabilidad social, atacando de manera sustantiva y desde una trinchera única el fenómeno de la desigualdad social y los daños colaterales asociados a la misma. Fundación Pro niños 2019.

problemas de comunicación e integración y con alumnos de dos escuelas secundarias.

2. Atención especializada. La cual se divide en trabajo de calle y centro de día. El trabajo de calle es la etapa que se encarga de realizar el primer contacto con niñas, niños, adolescentes y familias que se encuentran en calle o en riesgo de vivir en calle. El objetivo es entablar una relación de confianza, basada en el respeto y un interés genuino por conocer su condición actual de vida. Lo que afianza un proceso psicoeducativo y así vincularlo con los diferentes programas: Centro de Día, Atención a Familias o Casa de Transición a la Vida Independiente.

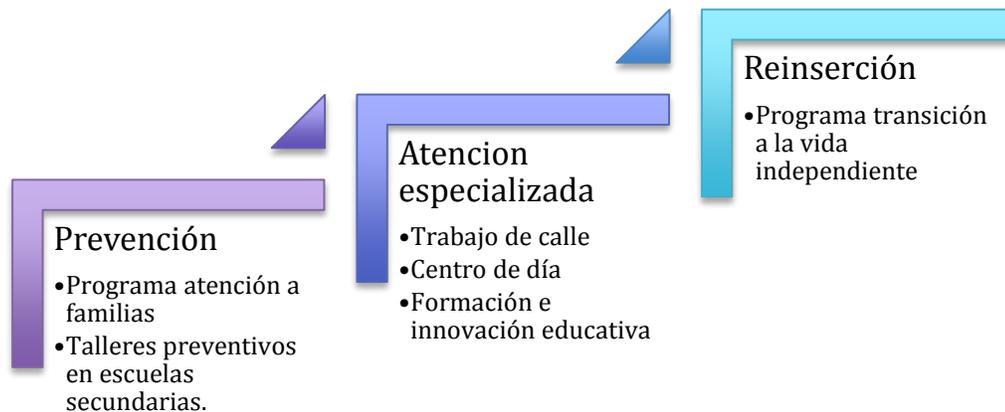
En el centro de día los educadores realizan, junto con los chicos, actividades que estimulan el desarrollo de habilidades para la vida y la formación de hábitos, con el fin de que aprendan a enfrentar situaciones problemáticas de la vida diaria, a través de un ambiente alegre y de reflexión, usando su imaginación y creatividad.

Dentro de la atención especializada se encuentra el área de formación e innovación educativa, la cual se encarga de facilitar procesos de mejora y fortalecimiento de prácticas educativas de los educadores de Fundación Pro Niños y de otras instituciones en cuyos objetivos se contemple la atención a niñas, niños y adolescentes en condiciones vulnerables. Surgió a finales del 2016 y se consolidó durante el 2017 cuando se empezó a discutir sobre la importancia de capitalizar la experiencia y conocimientos de Pro Niños en la atención a niños y jóvenes en situación de calle; además de tener modelos internos que permiten atender a estas poblaciones.

3. Reinserción. En esta etapa se encuentra el programa de transición a la vida independiente, el cual es un lugar que pretende fomentar la autonomía con la seguridad necesaria para la vida independiente en jóvenes que por sus

circunstancias de vida se han conectado con la calle o están en riesgo de conectarse con ella. Trabajan junto con los beneficiarios la construcción de su proyecto de vida tomando en cuenta sus saberes y sus intereses, les acompañan en el fortalecimiento de sus habilidades y factores protectores en tres ejes fundamentales: Salud y seguridad, relaciones sociales y administración de sus recursos.

Imagen 19. Programas Pro Niños



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe anual 2017 Fundación Pro niños.

Estructura: La organización está conformada por 45 trabajadores asalariados divididas en distintas partes. En la cúpula se encuentra el patronato constituido por 6 personas de diversos perfiles que han colaborado desde mucho tiempo atrás con la organización, en él se encuentra un presidente, la secretaria, tesorera y 3 vocales.

Del mismo modo, está constituido por un equipo en el que se encuentra la dirección general, gerente de procesos y administración, así como el gerente del área educativa, los cuales se distribuyen en dos coordinaciones en las que se comparten responsabilidades y distintas actividades que son parte de la funcionalidad de la organización. La primera coordinación abarca toda el área educativa y la segunda agrupa aspectos administrativos, de desarrollo y

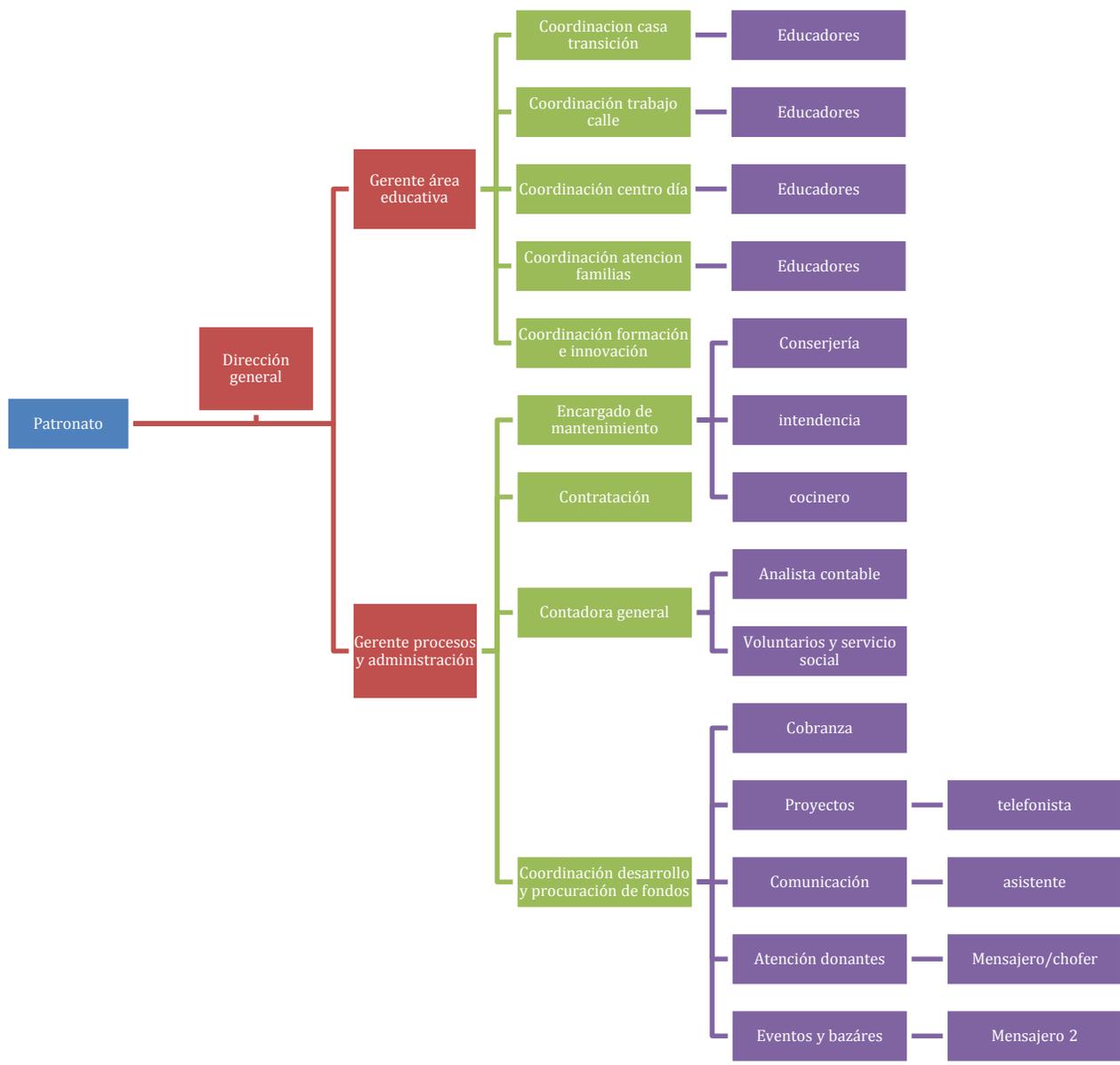
procuración de fondos. divisiones donde colaboran 45 personas de tiempo completo. (Ver Imagen 20)

El área educativa está conformada por psicólogos, sociólogos y trabajadores sociales principalmente. Esta se divide en los distintos programas y talleres que imparte la fundación; cada uno tiene su respectiva coordinación y equipo de educadores, liderados por la gerencia educativa, la cual se encarga de dirigir al equipo educativo, desarrollando con los coordinadores/as de etapa y programas, criterios y estrategias acordes al Modelo Educativo. También se encarga de asegurar que los/as educadores/as y coordinadores/as adquieran las destrezas, conocimientos y competencias necesarias para realizar su trabajo. En esta área es donde se concentra la mayor cantidad de voluntarios y prestadores de servicio social que llegan a colaborar con la institución.

El área de administración, desarrollo y procuración de fondos está conformada por personas de distintos perfiles profesionales, aunque sobresalen los relacionados con carreras económico/administrativas, como contadores y economistas, así como por diseñadores gráficos y comunicólogos. Quien se encarga de los aspectos administrativos tiene la responsabilidad de garantizar la optimización de los recursos económicos, materiales y humanos necesarios para dar cumplimiento de la misión.

En cuanto a la procuración de fondos, su objetivo es garantizar la generación y mantenimiento de los recursos económicos y en especie necesarios para el cumplimiento de la misión, implementando las estrategias de planeación, evaluación y mejora continua de procesos y gestionando alianzas estratégicas.

Imagen 20. Organigrama Fundación Pro niños



Fuente: elaboración propia con base en información dada en entrevistas

Toma de decisiones: Siendo una institución de asistencia privada, la toma de decisiones se da de manera vertical; en donde el patronato es el que toma y da el visto bueno a todas las decisiones relacionadas con la fundación. En este caso la forma de trabajo es que dentro de distintas juntas de trabajo se presenten y pongan propuestas sobre la mesa para crear consensos respecto a determinado caso, el cual es revisado por todas las partes que tengan injerencia respecto al

tema, para así presentárselo al ápice y ver si este aprueba o no lo planteado. *“El proceso de toma de decisiones se genera en consenso pero al final de ese consenso, se tiene que llevar a patronato para que ellos tomen la decisión final”* (Diana Rodríguez, comunicación personal, 24 de abril del 2019).

Aunque hay posibilidad de tomar decisiones rápidas sobre imprevistos que pasan en la vida cotidiana de la organización. En esos casos, se llegan a consensos rápidos entre la dirección y gerencias respecto al asunto, para después notificar al patronato las causas por las cuales se tuvo que tomar esa decisión.

*“La última reunión que tuvimos con patronato, a directora lo que dijo fue: estamos en esto, hemos tomado estas medidas, ¿en qué nos pueden ayudar? ¿qué podemos hacer?... No nos esperamos a que nos den el visto bueno el patronato para todo; digamos que es como en colegiado”.* (Diana Rodríguez comunicación personal, 24 de abril del 2019).

Financiamiento: Las principales fuentes de financiamiento de la fundación se concentran en los proyectos sociales y por las donaciones periódicas. Eventualmente también se da por financiamientos internacionales y gubernamentales e incluso de captar recursos, en menor medida gracias a los eventos y bazares que comúnmente realiza la institución. *“Pro niños anteriormente se financiaba un 60 % con donantes periódicos... la otra parte del pastel era como el 30 % de las financiadoras, y el otro 10 % era hacer el evento anual y bazares. Sin embargo con el tiempo esa tendencia se ha revertido. Ahora tenemos menos donantes y los montos son más pequeños, y el dinero de las financiadoras ya es más fuerte”* (Diana Rodríguez, comunicación personal, 24 de abril del 2019).

En cuanto a los financiamientos gubernamentales e internacionales son muy pocos y muchas veces ni siquiera se meten los proyectos o en su caso no son aceptados. *“Si tenemos financiamiento internacional y gubernamental. Trabajamos proyectos con quien antes era el Instituto de Asistencia e Integración*

*social IASIS, a través de financiamiento para la asistencia e integración social o PROFAIS y con el programa de coinversión. Este año el programa de conversión no nos aprobó el proyecto que metimos, Ahorita acaba de salir justo la segunda convocatoria del IASIS Y es donde vamos a participar, INDESOL no lo trabajamos e internacionalmente estamos trabajando por Herbalife, por Children of Mexico entre otros.”* (Carmen Mendoza, comunicación personal, 24 de abril del 2019).

Esta transición y la reducción de donantes periódicos ha hecho que la fundación pase por un proceso de re estructuración y búsqueda de nuevas formas de captar más recursos y aunque de ninguna manera está en crisis, si necesita formular nuevas estrategias de donde poder percibir más dinero para mantener la estabilidad de las actividades y tareas que realiza la institución hasta la fecha. *“Hay ahorita una bonanza financiera, no tanto déficit pero si vacas flacas”.* (Diana Rodríguez, comunicación personal, 24 de abril del 2019).

La táctica está en regresar a que los donantes periódicos sean el mayor porcentaje del financiamiento y continuar con los proyectos sociales, así como con los eventos y bazares; y es que la ventaja de tener este tipo de donantes es que es dinero en efectivo que no está etiquetado, *“el cual sirve para pagar por ejemplo cosas de administración: teléfonos, gastos fijos, o por ejemplo una capacitación para oficina, que es muy difícil que una financiera te las pague”* (Diana Rodríguez, comunicación personal, 24 de abril del 2019). Y al no ser etiquetado, se puede realizar un manejo libre del dinero porque la rendición de cuentas de ese dinero no implica procesos tan estrictos como con el dinero que otorgan las financiadoras.

Esto no implica que la organización no esté comprometida con la transparencia y rendición de cuentas, sino que implica que al buscar más de esta forma de financiamiento, existe más autonomía organizacional en cuanto a cómo hacer uso de los recursos según su propia consideración.

Institucionalidad y transparencia: Con 25 años de experiencia y una reputación que los precede, la fundación se guía por los lineamientos de transparencia y rendición de cuentas que a lo largo de los años les ha dado mucha confiabilidad con el público y con las propias organizaciones que componen el sector; *“muchas organizaciones incluso nos recomiendan: mira tú empresa, ¿acabas de entrar a lo de responsabilidad social? Te recomiendo a Pro Niños”*. (Carmen Mendoza, comunicación personal, 24 de abril del 2019).

Es por eso que cuentan con diferentes distinciones en cuanto al tema, como una certificación por su desarrollo institucional otorgada por Filantropía A.C., la certificación de institucionalidad y transparencia que expide el CEMEFI, así como la certificación Certeza, otorgada por la fundación Merced A.C. y la Universidad Iberoamericana para avalar la eficiencia, transparencia y profesionalismo de Pro Niños.

Incluso en el área de procuración de fondos, su trabajo es reconocido como un referente para el sector de la sociedad civil en general: *“en Procura (la cual es una organización que contribuye a la profesionalización y el fortalecimiento de las OSC para que logren alcanzar el nivel de desarrollo que les permita ser sostenibles y alcanzar resultados de alto impacto) somos referentes; yo he estado en talleres de procuración de fondos donde nos preguntan, ¿cuántos donantes periódicos tienes? Y cuando nosotros decimos que son 700 pues se asombran. Y ahí es cuando nos empiezan a buscar, y es que tenemos reconocimiento en el sector.”* (Carmen Mendoza, comunicación personal, 24 de abril del 2019).

- **De su integración a la red**

El papel que ha jugado fundación pro niños para la instauración de la red en el país es innegable. En principio porque el “educador de trabajo calle” David Franco, quien labora en la institución jugó un papel fundamental abriendo las líneas de comunicación con el director de la red en Brasil, así como para gestionar su

estadía en el país. *“Yo en particular conocí a Manuel que es el director de la RIDIACC en Brasil... en un congreso en Londres... y vi que estaba abriendo su red no solamente dentro de su país sino que estaba subiendo en Latinoamérica y lo contacté por Facebook. Comencé a seguirlo y pues le ofrecimos la oportunidad de conocer este país. Me parece que antes de llegar aquí estaba no sé si en Colombia, y pues ya hablamos sobre las facilidades que podría tener Pro Niños para alojarlos... y sí aceptó. Entonces después de un tiempo hicimos la negociación interna para poder brindarle a él y a su equipo alojamiento y hablar sobre poder integrarnos como parte de esa red.”* (David Franco, comunicación personal, 20 de junio del 2019).

Con base en esto se puede establecer que la integración de Pro Niños a la red se dio desde los inicios mismos de la gestión para la articulación de la red; siendo así una de las organizaciones pioneras para su conformación aquí.

Actualmente la forma en que la fundación contribuye al trabajo de la red está enfocado principalmente al trabajo que hace Socorro Solís (quien es coordinadora de trabajo de calle de la institución) como delegada internacional y coordinadora de la red local. Por otro lado, también a las labores que realiza el educador de calle David Franco quien igualmente trabaja en la fundación y contribuyen con su expertise así como en las actividades en las que puedan participar según sus propias posibilidades, y si se requieren, de la fundación a la que pertenecen.

### **c. Hospital General Dr. Gregorio Salas**

Origen: Fue inaugurado el año de 1969 por el presidente de México Gustavo Díaz Ordaz. concebida como una Unidad Médica para los trabajadores no asalariados y sus familias. En 1984, el Hospital amplía su campo de acción para atender a las madres e infantes; y a partir de 1988 se abre el servicio a la población que carecía de seguro social. Hasta hoy en día mantiene la última como su principal función.

Objetivo: Su objetivo general es el de brindar una atención integral a los pacientes que lo requieran de la Ciudad de México, como de la zona conurbada.

Proyectos: Debido a que es una institución que brinda exclusivamente servicios de salud gubernamental, no está en sus funciones el ofrecer otro tipo de misiones más que los que están encaminados a la salud y bienestar de los pacientes que atienden.

Estructura: La estructura del hospital es prácticamente como en todas las estructuras orgánicas que agrupan la red de hospitales generales de la ciudad de México. Sin embargo, se hace una delimitación al departamento de trabajo social, que es el área en donde labora una de las responsables de coordinar los servicios y actividades con la RIDIACC.

En este sentido, el departamento de trabajo social está conformados por 14 trabajadores y trabajadoras sociales las cuales son las que están encargadas entre otras cosas de abrir expedientes a los pacientes que ingresan al hospital, así como de anexar a sus archivos la documentación necesaria para su canalización.

En este sentido, además de los médicos y enfermeras, este equipo de trabajo está en contacto directo con los beneficiarios de los servicios que presta el hospital.

Toma de decisiones: Debido a que es un organismo gubernamental, la toma de decisiones se sigue con base a los manuales de procedimientos y de organización generales que vienen de la secretaria de salud de gobierno de la Ciudad de México; entonces con base en eso, tanto la jefatura como la supervisión de trabajo social hacen seguimiento de los procedimientos descritos.

Financiamientos: estos se vierten desde las instancias pertinentes que hacen las partidas de recursos en las distintas instituciones médicas que se encuentran en

el país. Así que los montos vienen establecidos desde estos organismos gubernamentales que se distribuyen en las áreas que necesitan los recursos para el funcionamiento del hospital.

Institucionalidad y transparencia. Debido a que se rige bajo otras normas en tanto es una instancia de gobierno, el hospital por sí mismo debería tener un alto grado de institucionalidad y transparencia, sin embargo nos fue imposible determinarlo. Lo que si se pudo conocer es que cuenta con algunas certificaciones como “Hospital Amigo del Niño y de la Madre”, reconocimiento otorgado por la UNICEF y la Secretaría de Salud.

- **De su integración a la red**

La adhesión del hospital a la red se da medio año después de la formación de la RIDIACC en México. La invitación vino de la mano de algunos educadores de calle que conocían a quien es la jefa de Trabajo social dentro del hospital y principal miembro de la red por parte del mismo.

*“Yo comencé a trabajar con algunos miembros de la red desde hace muchos años como con Davis que ahora está en Pro Niños con el cual hice un diplomado en VIH, y también con Juan Alanís por el programa de niños y niñas de la Ciudad de México por la población que me llega aquí... entonces ellos fueron los que nos acercaron a la red.”* (Guadalupe Campirano, comunicación personal, 13 de agosto del 2019).

Esta colaboración ha sido bastante exitosa y favorable tanto para el hospital, como para el trabajo de la red en general. La disposición del directivo así como de la

mayoría de las personas que han visto como es que se trabaja con la red para beneficio de los pacientes ha impactado tanto a los que laboran en el hospital que cada vez hay más colaboradores que simpatizan con la causa y buscan asesoría y apoyo de la red.

*“Creo que mi ejemplo ha motivado a mis compañeros a que se involucren.. muchas ya se acercan y me dicen: fijate Lupita que ingresó un paciente con estas características ¿qué podemos hacer?... también por el lado médico, tenemos un doctor de la noche que también me dice: hay que ir viendo cómo es que podemos ir ayudando a este paciente, necesita rehabilitación, hay que hablarlo con la familia si es que tiene.”* (Guadalupe Campirano, comunicación personal, 13 de agosto del 2019).

Este trabajo conjunto y dedicado incluso ha motivado a personal de otros hospitales de la ciudad de México pidan apoyo a la jefa de trabajo social para que los asesore y les diga cómo es que en el hospital se maneja el tratamiento y canalización de las personas en situación de calle que llegan a ingresar.

*“Con todo este trabajo y reconocimiento pretendo que se genere un modelo de atención especializado en este tipo de pacientes considerando sus diferencias, pues hay pacientes funcionales, que aún pueden caminar o hablar, pero también hay los que ya no pueden hacer nada de eso, o las embarazadas menores de edad por ejemplo. Entonces hay una gama inmensa de estas poblaciones pero la idea es que dentro de cada una de sus necesidades, podamos irles buscando alternativas.”* (Guadalupe Campirano, comunicación personal, 13 de agosto del 2019).

Un aspecto importante a recalcar es que debido a la zona en la que se encuentra ubicado el hospital, un porcentaje muy grande de las personas que llegan a pedir servicio son población que vive en situación de calle, es por eso que ha sido trascendente la labor que se realiza aquí, la cual es una relación de reciprocidad,

se hace posible hacer uso de la red para poder beneficiar a más personas en situación de calle; y es que operativamente es más efectivo colaborar con la RIDIACC que con instancias del gobierno que están encargadas de brindar apoyos a ésta población vulnerable.

*“Estamos buscando que más personas del hospital se vayan involucrado, porque al final de cuentas es la mayor cantidad de población que nos llega para atención médica, entonces si nosotros nos cerramos a decir: no voy a trabajar con la red, pues automáticamente nosotros también nos ponemos el pie, porque entonces ¿qué va a pasar con la población? Es por eso que con la RIDIACC pues estamos muy coordinados, porque si nos vamos con instituciones de gobierno que tiene la injerencia también de proporcionar apoyo para este tipo de población pues nos dicen que no tienen lugar, como en el caso de IASIS. Y eso es un gran obstáculo, entonces mejor la red; me cobijo de la red porque sé que voy a tener mejor respuesta, ya que por allá siempre me dicen que no hay espacio.”* (Guadalupe Campirano, comunicación personal, 13 de agosto del 2019).

Es así como la integración del hospital a la RIDIACC y el papel que juega dentro de la misma tiene un peso significativo para la atención integral de aquella población en situación de calle con la que la red trabaje.

#### **d. Colectivo Callejero**

Origen: El colectivo callejero se funda hace 5 años en la ciudad de México, aunque los integrantes de la organización ya llevan trabajando por alrededor de 15 años.

Objetivo: Buscan asistir, atender y reivindicar los derechos de todas las personas en estado vulnerable, entre ellas las que se encuentran en situación de calle. Su labor está orientada al compromiso impuesto con la sociedad mexicana, pero sobre todo en la generación de un cambio para aquellos que son menos escuchados y más violentados.

Proyectos: El proyecto más representativo que tienen actualmente el colectivo es la construcción y funcionamiento de un aula ubicada en un asentamiento irregular en las vías de la colonia Atlampa, el cual sirve como espacio de atención a la comunidad, poniendo especial atención a los niños que si bien tiene casa, están en riesgo permanente de caer en la calle.

Estructura: el colectivo está integrado por Jorge Rojas, un antropólogo y educador de calle, pionero en el trabajo de atención a poblaciones callejeras desde la década de los 90, creador de la red por la infancia, y con trayectoria en diversas instituciones de atención a poblaciones callejeras.

Brenda Raya quien estudió la licenciatura en geografía, educadora de calle con 10 años de experiencia en el trabajo de campo con niños y adolescentes habitantes de calle y en contextos de violencia.

Y Ariadna Pérez, licenciada en psicología con una maestría en desarrollo social internacional, terapeuta emocional infantil y adolescente. También es impulsora de varios proyectos sociales en la delegación Iztapalapa.

Toma de decisiones: funciona como colectivo. Aunque debido la forma de trabajo de calle existe cierta autonomía de decidir según la urgencia del caso en el que se labore.

Financiamientos: La mayoría son donaciones en especie que les dan diferentes actores. La única vez que buscaron dinero fue para la construcción del aula en el asentamiento irregular; y fue un fondeo digital por medio de la plataforma gofundme.

- **De su integración a la red**

Su adhesión a la RIDIACC se dio por los vínculos que Jorge Rojas, uno de los educadores de calle del colectivo, tiene con los otros educadores de calle que forman parte de la red. Por eso es que se le invitó a participar desde el inicio en la constitución de esta red de reciente creación.

Este colectivo es uno de las 3 organizaciones estructuradas bajo esta forma de organización. Es de los pocos que no está constituido como asociación o que no pertenece a otra institución y donde cada uno de los integrantes tiene sus trabajos independientes de los que se sustentan económicamente. Sin embargo, este trabajo por convicción son de las cosas que más los gratifican.

Una de las cosas que les ha traído al colectivo desde su integración a la red es el reconocimiento que las otras instituciones y trabajadores de calle hacen del colectivo. *“Ese reconocimiento nos fortalece a nivel yo creo que simbólico, de saber que perteneces a una red que te cobija... es un orgullo estar en una red aun siendo un colectivo.”* (Brenda Raya, comunicación telefónica, 6 de agosto del 2019).

Otro aspecto que les ha beneficiado es esa retroalimentación en cuanto a las herramientas y las formas de trabajo que se comparten en la red para el trabajo interno del colectivo y sobre todo en cuanto a los métodos de intervención que se manejan.

El papel que ha jugado el colectivo en la red es el de traer una visión fresca en cuanto a la forma de organización y de trabajo, contribuyendo así a un funcionamiento más dinámico de la red.

*“La ventaja de ser un colectivo es que justo no tenemos dirección de una institución, y es que a veces, bueno no es el caso de la red, pero a veces hay muchas organizaciones ya muy contaminadas, muy viciadas, que por ejemplo pueden evaluar a una persona y decir que y no alcanza la edad para darle*

*atención... entonces nosotros contribuimos a saltarnos esa parte institucional y burocrática, por lo que ese sería nuestro aporte a la red; que estamos trabajando de manera directa sin nada que nos impida el trabajo, y a veces es más contundente el trabajo que se hace en los colectivos, que el trabajo que se hace en las instituciones.” (Brenda Raya, comunicación telefónica, 6 de agosto del 2019).*

#### **e. Colectivo Capta**

Origen: Surge hace dos años de la mano de varios compañeros que se conocieron en la universidad cursando la carrera de psicología social.

Objetivo: El objetivo que persigue es el de proporcionar información en relación a reducción de riesgos y daños en cuanto al consumo de drogas.

Proyectos: Están encaminados en función a la educación de las poblaciones que engloba las dos líneas de acción del colectivo: la reducción de riesgos y daños.

Estructura: En el colectivo participan 7 personas todos psicólogos sociales. Y su estructura se guía conforme los parámetros de un colectivo en el que particularmente se le da preferencia a una visión horizontal.

Toma de decisiones: Ésta se da por consenso, de forma colectiva.

Financiamiento: Hasta el momento se financian con sus propios recursos. Ocasionalmente con apoyos de algunas empresas o de algunas personas que buscan contribuir a su labor. Estos donativos son esencialmente en especie.

- **De su integración a la red**

La adhesión del colectivo a la red se dio de manera natural en tanto el coordinador de la RIDIACC es el fundador y coordinador también de esta organización. A partir

de su incorporación han estado participando en los foros que organiza la red, así como se ha planteado que en poco tiempo, el colectivo haciendo uso de la gran experiencia de su educador de calle, dé algunas capacitaciones a las instituciones que así lo quieran.

De igual forma este colectivo retoma algunas herramientas, actividades o conocimiento de otras organizaciones que forman parte de la red sobre todo en el trabajo de algunos educadores de calle sobre los puntos de pernocta que se desconocen.

Parte de las dificultades de ser un colectivo es el ser tomado en cuenta de la misma forma que una organización más grande y consolidada. Sin embargo el ser parte de una red le da la fuerza institucional que muchas veces se necesita para tener más presencia; sin que esto signifique que el trabajo del colectivo como tal no sea bueno ni eficiente.

*“Fuera de la red es difícil que alguien considere lo que uno propone, ya que detrás de ti no está una institución sólida. Entonces más allá de todas las bases teóricas con las que propongas tu proyecto, si no tienes como una base sólida de instituciones es muy difícil que te presten atención o que te presten los espacios para exponer.”* (Moisés Salazar, comunicación telefónica, 13 de agosto del 2019).

Parte del trabajo con el que contribuye el colectivo a la red, (además del hecho de que su fundador y coordinador es también el coordinador de la red) está relacionado con las formas de trabajo de intervención de los educadores de calle, dotando la visión con las líneas de trabajo que forman parte de las líneas de acción del colectivo. Ya que están relacionadas precisamente con la atención de niños niñas y adolescentes considerando el punto de vista del respeto a los derechos humanos considerando que la reducción de riesgos y daños es una perspectiva de salud que debería estar considerada en las atenciones a esta población vulnerable de calle.

## **La formalización de la RIDIACC en México. ¿Hacia dónde transita la red?**

En estos casi dos años de trabajo, la RIDIACC en México ha venido funcionando sobre las bases aparentes de la informalidad si entendemos que sus actividades se habían venido estructurando sobre vacíos estatuarios y marcos organizacionales básicos para el desarrollo de cualquier organización.

Aparentemente el funcionamiento habría sucedido por tradición y respeto, encuadrados en convenciones sociales al interior de la red; en donde el reconocimiento al trabajo de los demás y la vocación hacia la problemática social; fungieron como esos marcos organizacionales que regían sus planes de actividades como red. En donde la falta de trabajo, se habría dado en primer lugar a causa de la naturaleza misma de la red; por su operatividad y su urgencia por atender la problemática social. En segundo lugar, por la falta de disponibilidad de las instituciones para conceder más tiempo a sus educadores de calle para que se relacionen con el trabajo conjunto que se realiza dentro de la misma.

La RIDIACC hasta el momento puede ser catalogada en términos de la Fundación Merced (2015) como una red formal no institucionalizada;<sup>37</sup> donde esta y sus finalidades son reconocidas por quienes la integran y se relacionan con ella. Aquí el grado de formalidad no está regulado legalmente o estipulado en ningún documento, sin embargo, sus actividades están organizadas en función con los actores de los servicios que prestan. Tienen una gobernabilidad bien definida en donde existen representantes que además de ser reconocidos por sus miembros, son avalados con el voto de la confianza, lo que les permite poder sugerir líneas de acción.

---

<sup>37</sup> No institucionalizada en términos de formalización de la institución y no de institucionalizada en el sentido del Nuevo institucionalismo sociológico.

Sin embargo, este marco organizacional de trabajo ya no es suficiente, por lo que se han estado esforzando por conformar todas esas partes que necesitan para avanzar y buscar fortalecer a la red, basados en los registros necesarios para que una organización pueda operar en legalidad ante gobierno, su propio sector y con terceros. En consecuencia, consolidar su legitimidad en el campo organizacional del que forman parte.

En sentido estricto, normativamente para formalizar una OSC y sus redes es necesario contar con elementos básicos (que en el caso de la RIDIACC, se han venido construyendo sobre la marcha) para pensar en constituir la legalmente. Aparentemente ya están a punto de terminar por definir todos estos tópicos que los pondría en la posibilidad de pensar en la formalización legal de la red. Para algunas de las personas entrevistadas, alcanzar este punto, fortalecería sin duda a la RIDIACC y abriría un marco de posibilidades que contribuirían a consolidarla. Para otros es un tema que necesita discutirse a profundidad ya que implicaría algunos retos que se necesitarían trabajar con más detalle.

*“Ya hemos avanzado en la cuestión de los estatutos, y creo que habría una dificultad por parte de las instituciones, pues algunas de ellas, debido a su constitución no se atreven a dar el siguiente paso de conformar la red legalmente, la cual es mi idea llevarla ahí; hacerlo y entregarlo para la finalización de la coordinación.”* (Moisés Salazar, comunicación telefónica, 13 de agosto del 2019).

¿Cuáles podrían ser algunas de las ventajas y desventajas de constituirse legalmente? Por un lado, el reconocimiento legal de distintos sectores que abrirían las puertas a financiamientos, bienes o servicios a los que sólo se puede acceder como organización formal que están ligados con la cuestión social de lo institucional, de lo instituido; en donde se tiene más peso y visibilidad si cuentas con esta certificación ante todos.

Por otro lado es probable que se pierda flexibilidad organizacional en tanto su gobernabilidad tendría que ser más rígida e institucional, y los miembros que la componen estarían obligados a respetar el contrato legal en donde se estipulara los beneficios pero también las obligaciones por pertenecer a la red. Lo cual podría tender a la burocratización en tanto esa alta formalización de estructura con sus planes de actividades y cuadros de organización pueden crear procedimientos sujetos a la forma estatutaria.

Más que certeza, la constitución de la red trae consigo dudas e incluso resistencia, lo que trae incertidumbre al futuro de la red ya que está, caracterizada por la operatividad de sus actividades más que de la formalidad organizacional, difícilmente puede tener un precedente a nivel nacional conocido.

*“¿La RIDIACC puede constituirse legalmente? Si, y si se constituye sería una organización de miedo; tendría lo que cualquier organización puede hacer, pero por otro lado, constituirse frente al tema de población de calle podría llevarla a convertirse en un competidor natural de todas las demás organizaciones que trabajan en la red...entonces es algo que se está discutiendo. ¿Se tiene que formalizar? Sí. ¿Se tienen que armar convenios? Sí. ¿Se tiene que constituir? No sé, creo que eso hay que discutirlo.”* (Miguel Ángel Hernández, comunicación telefónica, 6 de agosto del 2019).

¿Qué faltaría para que la RIDIACC no sólo tenga más formalidad sino también mayor efectividad? Desde nuestra perspectiva consideramos que un punto para comenzar sería que las instituciones mostraran más disposición al trabajo de la red. ¿Cómo? Destinando un representante formal que tenga la disponibilidad de dedicarse a tiempo completo a las funciones y actividades necesarias. También, la adhesión de otras organizaciones e incluso de representantes individuales, fortalecería el trabajo dentro de la misma; buscando más alianzas que abran camino a un mayor espectro de colaboración y acción participativa entre organizaciones.

¿Puede ser posible? Eso tiene mucho que ver con las capacidades de cada organización, con los retos para su propio financiamiento y cuán fortalecidas organizacionalmente estén. Por ejemplo Fundación Pro niños, quien es una institución ya consolidada, con una capacidad financiera eficiente, podría hacer frente al reto de aportar capital humano al trabajo de la red. *“Si ya se formalizara y se necesita mayor capital humano y recursos financieros, la fundación, aunque necesitaría como institución hacer un esfuerzo mayor, si podría garantizar esos recursos, es posible, pero redoblando esfuerzos.”* (Carmen Mendoza, comunicación personal, 24 de abril del 2019).

Sin embargo, hay otras que por su propia constitución cuentan con más impedimentos para dedicar a alguien permanente al trabajo formal. *“No sé si plantearlo como desventaja, más bien es una realidad, no todas las organizaciones estamos en igualdad; hay instituciones muy grandes con mucho recurso, y habemos otras que no, y pues eso ya es como es.”* (Brenda Raya, comunicación telefónica, 6 de agosto del 2019).

Es aquí donde es más evidente la heterogeneidad de las organizaciones en cuanto a su capacidad. Pese a todo, hasta el momento no ha sido un impedimento para que la red sea funcional, ya que como lo hemos establecido, su trabajo se ha enfocado más a la operatividad en la calle que a la formalización.

## **CONCLUSIONES**

Los hallazgos encontrados en el esfuerzo por demostrar que la adopción, instauración y formalización de una red de organizaciones de la sociedad civil, forma parte de su proceso de institucionalización fueron significativos. Con base en ellos pudimos responder ¿Cómo es que se institucionaliza la red?. Pero antes de esto, para tener un panorama general, expondremos nuestros descubrimientos.

En primera instancia, encontramos que la RIDIACC Internacional es una red de organizaciones de la sociedad civil especializada que tiene común denominador la misma población a atender; desarrollando actividades similares enfocadas al trabajo e intervención en poblaciones vulnerables, abordando en menor o mayor medida temáticas específicas generadas por el propio contexto social donde se encuentran las sedes de la red.

Es la diferencia de los propios contextos y ambientes organizacionales, así como las formas de comunicación a distancia, los elementos que impactan el tipo de toma de decisiones que se admiten en la red a nivel general. En términos de Reygadas (1998) la red puede ser definida como de telaraña, ya que los nodulos son autónomos, comparte una comunidad de metas que funciona con un equipo central, (en este caso la dirección, la secretaría y los articuladores internacionales) los cuales son los enlaces de la red.

Aquí pueden intercambiar información, servicios, medios o saberes, así como estrategias y actividades relativas a sus objetivos. Esta compartición de conocimientos quedó explícito en tanto se utilizan herramientas informáticas en línea para compartir la información a la red. No es jerárquica y cuenta con un secretariado pequeño y adaptable. Es descentralizada, su trabajo es básicamente flexible, de participación amplia e incidencia en políticas públicas.

Esa naturaleza flexible de trabajo que se fortalece al ser una red de base, ha significado que la RIDIACC se mueva más en la “informalidad formal”, donde viven estructuras y actividades cognitivas, normativas y reguladoras que han proporcionado estabilidad y significado al comportamiento dentro de la misma. (Scott, 1995)

Dichos elementos enraizados en lo cognitivo, en la construcción de reglas y mitos racionalizados que son reproducidos y aceptados socialmente (Meyer y Rowan,

1999) dan razón del cómo y el por qué la RIDIACC transita por un proceso de institucionalización.

Las causas principales para el surgimiento de la red, fue la necesidad de hacer frente a la problemática social de NNA en situación de calle. Esta se basó por el deseo de distintas OSC de algunos países latinoamericanos de copiar el modelo de la red de Brasil, la cual ya había probado ser una estructura organizacional eficiente, cuando después de un arduo trabajo para visibilizar el fenómeno de NNA en situación de calle, el Estado brasileño reconoce la problemática y busca crear lazos de colaboración con estas OSC, con el fin de contribuir a modificar la realidad de muchos niños y jóvenes que viven en las calles de Brasil. Y aunque los contextos sociales no son los mismos, la voluntad por configurar una red transnacional desde la propia red de Brasil, así como de las organizaciones de otros países, terminaron por cohesionar la planeación de la RIDIACC.

Es así como la influencia de la red de Brasil como red madre, tomó un papel crucial. De aquí se adoptó la metodología de articulación, la cual ha sido implementada y seguirá siendo implementada en todos los países donde se establezca la red, pues que ha probado ser una herramienta eficiente de articulación.

También fueron retomados elementos que la red busca impulsar como componentes básicos en la construcción de la estructura organizacional que regirá las labores de las sedes a nivel local, así como las formas de trabajo, (las líneas de investigación, la comunicación y la libertad de organización) objetivos generales e intenciones que guiarán la vida de la RIDIACC.

En este punto, se descubrió, que el fomento a la libertad de organización representa ser un elemento homogeneizador. Es decir, al igual que los objetivos generales o la adopción de dos coordinadores en la red, el que puedan construir

una estructura organizacional específica, responde al reconocimiento de la RIDIACC internacional sobre las realidades sociales diferentes en cada país.

Al saber que no se puede impulsar una red idéntica en todo lugar, impulsan la construcción de una estructura flexible que se adecue a las necesidades específicas de cada sede, siempre y cuando se reproduzcan los aspectos generales, (objetivos generales, misión, valores, estatutos) que dan sentido a la RIDIACC. *“Pueden organizarse como ellos vean más conveniente, porque nadie sabe más de lo que necesitan, que las propias organizaciones que trabajan ahí, y eso hasta ahora nos ha funcionado muy bien”* (Wensley Cordero, comunicación telefónica, 30 de mayo del 2019).

En este sentido, más que ver esa libertad como la construcción de formas estructurales distintas, se ve como una estructura que representa ser un modelo similar creado específicamente para hacer frente a las características del propio entorno, la cual persigue el mismo objetivo y se rige bajo los mismos valores.

Entonces, la adopción e implementación de todos estos elementos nos sirvieron para determinar que la RIDIACC se está institucionalizando en tanto se comprueba que la coerción, la imitación y la profesionalización, (Powell y DiMaggio, 1999) han incidido en la vida de la red. Sin embargo, aunque se establezca un proceso homogeneizador, siempre habrá cierta heterogeneidad organizacional debido a los elementos contingenciales específicos de cada país, así como al contexto político social en el cual viven, pues la situación de población de calle no es la misma en Brasil que en Perú o en México, pero lo que la mantiene unida, y la hace funcional, es el objetivo general de trabajar temáticas de calle, aprovechando la representación y visualización a nivel global que trae el cobijo de ser parte de una red internacional.

Descubrimos también que dicha institucionalización se encuentra en un proceso temprano, en una etapa de semi institucionalización, con mucho camino por recorrer, pero con un trabajo conciso que le ha permitido ser reconocida como una

forma de organización, capaz de fortalecer las actividades que prestan las OSC que trabajan con población de calle, así como tener mayor presencia y representación en la vida político social, legitimándolas como herramientas de acción fortalecida necesarias para hacer frente a los cambios en sus entornos.

Ahora bien, los hallazgos encontrados sobre la formalización y funcionamiento de la RIDIACC México, nos muestran que el modelo de la red se adopta efectivamente estableciendo los elementos esenciales de institucionalización. Así, su instauración se da debido al deseo de varios actores nacionales e internacionales que buscaban instaurar la red en el país. Por un lado, los integrantes de la RIDIACC internacional veían una buena oportunidad de expansión en el país, y por otro lado, las OSC mexicanas veían a la red como un modelo que podría beneficiar el trabajo de calle que ya venían haciendo desde hace mucho tiempo.

Como en todas las sedes donde se ha establecido, la RIDIACC aplicó la misma metodología de articulación, así como el encuentro de organizaciones, las firmas de los acuerdos y las obligaciones a las que se comprometían. Por otro lado, haciendo valer su independencia de organización, la red en México incluye a los elementos estructurales básicos venidos de la red internacional, muchos más componentes para su funcionamiento.

Se encontró que más allá de los objetivos generales, han ido construyendo objetivos específicos que buscan hacer frente a las condiciones de la problemática local. También se han construido comités de trabajo para apoyar las actividades principalmente de investigación y posicionamiento de la red, y finalmente la constitución de un área de financiamiento la cual tendría como punto central recolectar las cuotas de adhesión a la misma.

El proceso de formalización casi completo ha tardado tanto ya que la red, al igual que la red internacional se ha ido construyendo de atrás para adelante. Es decir

primero le entraron a la operatividad y después se ocuparon por la construcción de las normatividades de la red que la dotara de mayor formalización.

Esta práctica se debe a que la RIDIACC México quien participa, trabaja, coordina y toma las decisiones son los trabajadores de calle, los que están en contacto directo con la población que viven en condiciones vulnerables y de callejerización. Por tal motivo, es que en muchos casos se ha preponderado el trabajo directo, que la construcción de aspectos más formales y burocráticos de la red.

Pese a que falta mucho por construir, la red en México ha sido funcional a sus propósitos directos; en donde las actividades que realizan, así como el deseo de las personas que la conforman, han sido las principales ligas que han mantenido unida y funcionando a la red operativamente.

El capital social en la red, es el elemento principal que la ha mantenido unida y funcionando. Donde la confianza es el componente que guía las relaciones dentro de la red, los que dan estabilidad y significado al comportamiento de la misma, (Scott, 1995) así como instaurado elementos cognitivos de construcción de reglas y normas de reciprocidad que obliga a cada miembro a comprometerse con el otro sin obtener ventaja de la confianza establecida, y donde el respeto a la autonomía de cada uno de los grupos es esencial para la permanencia. (Podolny y Page. En Moreno, 2008)

Considerando esta información podemos decir que la adopción y formalización de la RIDIACC México es un ejemplo de cómo es que se institucionaliza la red. A pesar de que se encuentre en un momento inicial, transita por buen camino hacia su consolidación; mientras el compromiso y la dedicación, así como la disposición de los sujetos que forman parte de las organizaciones que componen a la red, sean los motores que continúen impulsando el trabajo de la red local.

Todos estos hallazgos encontrados con base al marco teórico nos permitieron responder la pregunta de investigación y alcanzar el objetivo de demostrar que la

adopción, instauración y reproducción de la RIDIACC, forma parte de su proceso de institucionalización. Aunque se encuentra en una etapa temprana del mismo, ha sido suficiente para dar reconocimiento y legitimidad entre las OSC que trabajan no sólo con NNA en situación de calle, sino que se extiende a organizaciones que abordan problemáticas con poblaciones en vulnerabilidad.

Gracias al Nuevo institucionalismo Sociológico pudimos conocer no sólo cómo es que se institucionaliza, sino también en qué momento del proceso de institucionalización se encuentra. Dicha información nos habla de que la RIDIACC Internacional tiene un amplio camino por recorrer y muchas pruebas que superar. Sin embargo, si su trabajo se mantiene igual, y logran hacer frente a los cambios contingenciales, dicha forma de organización perseverará en el tiempo y podrá consolidarse como un modelo institucionalizado en su totalidad, lo que no solo beneficiará a la forma organizacional per se, sino también a fortalecer las actividades que realizan las OSC que abordan una problemática social tan compleja.

Se reconoce que para tener datos más certeros que refrenden ésta argumentación, hubiera sido necesario ampliar la búsqueda de información a todas las sedes de cada país donde se encuentra la red, con el fin de construir un modelo de análisis exclusivo para dicho propósito. Sin embargo resultó imposible pretender hacer esa indagación; en principio por el poco tiempo con el que se contaba para recabar toda esa información, así como a las posibles dificultades técnicas y de agendas que representaría el tratar de concertar entrevistas con los delegados o coordinadores de la red en todos los países donde se ha establecido.

Para concluir, esperamos que este trabajo sirva para ampliar el conocimiento sobre la RIDIACC, abriendo nuevas líneas de investigación que enriquezcan el entendimiento de la red de organizaciones de la sociedad civil. Ya sea para dar seguimiento a su proceso de institucionalización, el cual transcurrirá lentamente, o en su caso, para abordar nuevos temas relacionados por ejemplo con su

estructura organizacional flexible, haciendo un diagnóstico más detallado con el fin de conocer cuáles son los factores contingenciales que indiquen más en ella.

Igualmente, se podría plantear una línea desde la perspectiva de la cultura organizacional relacionada con el sentido de pertenencia de los sujetos que a fin de cuentas son los que conforman a las organizaciones que son parte de la red internacional; esto para profundizar en las motivaciones que llevan a dichos actores a comprometerse con la misión de la red organizacional, así como para saber en qué grado impacta esto a dicha forma de organización.

Conviene subrayar que este trabajo, es una herramienta de estudio para acercarse al estudio de las redes organizaciones de la sociedad civil que abordan una problemática social creciente y compleja. Muestra tangible del impacto exacerbado del modelo económico actual, como una cadena de consecuencias que se va extendiendo por todo México y América Latina.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Aajmanovich D (2005) La organización en red de redes y de organizaciones. UNAM. Instituto de Investigaciones Sociales.
- Aduna A. (2011) la gestión cultura y el rol del capital social en su fortalecimiento. En Porrás Coord. Gestión, organización y capital social. UAMI, división de CSH.
- Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012). Introduction to the Special Issue: The Genesis and Dynamics of Organizational Networks. *Organization Science*, 23(2), 434-448.
- Arenas, D., Sánchez, P., & Murphy, M. (2013). Different Paths to Collaboration Between Businesses and Civil Society and the Role of Third Parties. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 723-739. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/42001896>
- Bailer, S., Bodenstein, T., & Heinrich, V. (2013). Explaining the strength of civil society: Evidence from cross-sectional data. *International Political*

*Science Review / Revue Internationale De Science Politique*, 34(3), 289-309.

- Barba A. (2004) El nuevo institucionalismo económico. Una aproximación organizacional. En Revista del colegio de San Luis Año VI, núm. 18
- Barraza, M. (1994). Las Organizaciones No Gubernamentales y la transición a la democracia en México. *Estudios Sociológicos*, 12(36), 691-699.
- Becker y Ulloa (2018). Las OSC en México. hacia una reforma de la LFFAROSC. Senado de la República, Instituto Belisario Domínguez.
- Berger y Luckmann (1968) LA construcción social de la realidad. Amorrortu editores.
- Camarena Adriana (1999) Neo medievalismo. En las ONG mexicanas de derechos humanos como fenómeno de globalización. Revista nueva sociedad, Venezuela, núm. 4, vol. II
- Canto Chac Manuel (2002) Interacción de las organizaciones de la sociedad civil. instituto tecnológico de santo domingo, banco interamericano de desarrollo. Republica Dominicana.
- Calvillo Velasco Miriam. Coord. (Sin fecha) ¿Redes de organizaciones civiles como mecanismos de fortalecimiento y generación de capital social? UAM-Xochimilco, INDESOL.
- CEMEFI. (2015) Directorio de organizaciones acreditadas. Institucionalidad y transparencia.
- Coffey A. y Atkinson P. (2003) Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación. Editorial Universidad de Antioquia. Facultad de enfermería de la Universidad de Antioquia.
- Cooper (2018) What's civil society. It's role and value in 2018? University of Birmingham.
- Cuellar, Bolívar y Gardy (2009) capital social hoy, POLIS, revista latinoamericana.
- Chávez, J. & Castro, M. Coords. (2009). Cultura de participación y construcción de ciudadanía. México: UNAM. DGAPA. Centro de estudios de la mujer. Escuela nacional de trabajo social.

- Charry, C. I. & Calvillo, S. (2000) Diagnóstico del impacto social y político de las organizaciones civiles en México, México, UAM- Iztapalapa.
- Chesters, G. (2004). Global Complexity and Global Civil Society. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(4), 323-342.
- Daft, R (1998) Fundamentos de la estructura de la organización, en teoría y diseño organizacional , México, Thompson editores.
- De La Rosa (2002) teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Administración y organizaciones, UAM
- Derray, A et A, Lusseau (2006) “typologie des structures”, dans Les Structures d’entreprise. Paris, Ellipses.
- Dodge, J. (2014). Civil society organizations and deliberative policymaking: Interpreting environmental controversies in the deliberative system. *Policy Sciences*, 47(2), 161-185.
- Edwards, Michael. 2004. Civil Society. Cambridge
- Fischer, E. (2007). Introduction: Indigenous Peoples, Neo-liberal Regimes, and Varieties of Civil Society in Latin America. *Social Analysis: The International Journal of Social and Cultural Practice*, 51(2), 1-18. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/23182125>
- Fundación Merced Querétaro (2015) Tejiendo redes. sistematización de los procesos de articulación de organizaciones de la sociedad civil. Santiago, Querétaro.
- Fundación Pro Niños de la Calle, I.A.P. (2014). Informe Anual. Fundación Pro Niños de la Calle, I.A.P. (2017). Informe Anual.
- Fundación Pro Niños de la Calle, I.A.P (2010) De la calle a la esperanza. Propuesta educativa de la fundación pro niños de la calle, I.A.P.
- Gerry J. Y Kevan S. (2001) Estructura y diseño de la organización, en Dirección Estratégica, 5ta. Edición, Prentice Hall / Pearson Educación, Madrid España
- Gil, Jorge y Samuel Schmidt. 2002. Análisis de redes. Aplicaciones en ciencias sociales. México: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

- Gutiérrez Griselda. Coord. (2008) Construcción democrática de ciudadanía. Diálogos con las organizaciones de la sociedad civil (OSC). ( pp. 35-54) México: UNAM & Plaza y Valdés.
- Glaser B. y Strauss A. (1967) The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. Hawthorne, N.Y. Aldine the Gruyter.
- Glazier, J., & Hall, P. (1996). CONSTRUCTING ISOMORPHISM IN AN INTERORGANIZATIONAL NETWORK. Humboldt Journal of Social Relations, 22(2), 47-62. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/23263031>
- Hall, R (1996) “La estructura organizacional: sus formas y resultados”, organizaciones: estructuras, procesos y resultados, México, Prentice-Hall.
- Heydebrand W. (1989) New Organizational Forms. En Work and occupations, vol. 16, num. 3, Sage Publications,
- Ibarra, P. (2005) Manual de la sociedad civil y los movimientos sociales. Madrid, España: Editorial Síntesis S. A,
- Imjuve y CEMEFI (2017) Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil. México. Segunda edición.
- Información para Proyectos Fundación Pro Niños, 2015
- Jepperson, Ronald (1999), “Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo”, en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.), El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, (1991).
- Joseph. 1985. Interorganizational Relations. Annual Review of Sociology (11): 281-304
- Kaldor, Mary (2005) La sociedad civil global. Una respuesta a la guerra. Barcelona, España: Tusquets Editores.
- Katz, H. (2006). Gramsci, Hegemony, and Global Civil Society Networks. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(4), 333-348.
- Kenis, P., & Knoke, D. (2002). How Organizational Field Networks Shape Inter organizational Tie-Formation Rates. *The Academy of Management Review*, 27(2), 275-293.

- Kim, T., Oh, H., & Swaminathan, A. (2006). Framing Inter organizational Network Change: A Network Inertia Perspective. *The Academy of Management Review*, 31(3), 704-720. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20159237>
- León, A. et al. (2010) Temas contemporáneos sobre organizaciones civiles en México. México: Universidad Autónoma de Metropolitana.
- León Pérez Alfonso y Calvillo Velasco Miriam (2013) Caracterización de las organizaciones de la sociedad civil que promueven el desarrollo social. Veredas 27. UAM Xochimilco. México.
- Louffat J. (sin fecha) estructura organizacional en red (EOR)
- Machín J (2010) Modelo ECO2: redes sociales, complejidad y sufrimiento social. *Redes, revista hispana para el análisis de redes sociales*. Vol 18, #12.
- \_\_\_\_\_ (2011) Redes sociales e incidencias en políticas públicas. Estudio comparativo México-Colombia. INDESOL.
- Mazzotti Pabello Giovanna (2008) una perspectiva organizacional para el análisis de redes de organizaciones civiles de desarrollo sustentable. UAMI, editorial Porrúa, México.
- Miles Raymond y Snow Charles (1992) Causes of failure in network organizations. PDF.
- Mintzberg, H (1989) Mintzberg y la dirección. Madrid, Días de santos ediciones.
- Morales R. (2011) Redes organizacionales, franquicias sociales y capital social en la sociedad del conocimiento. En Porras Coord. Gestión, organización y capital social. UAMI, división de CSH.
- Moreno Mena José Ascensión (2008) Tejedores de esperanza: redes de organizaciones civiles en Baja California. Universidad Autónoma de Baja California, México.
- Montero, D. & Charry C. Coords. (2004). Globalización y sociedad civil en las Américas. Es posible una convivencia conjunta? México: Casa Juan Pablos. UAM Unidad Iztapalapa.

- Muñoz Hernández Roxana (2012) Las redes de organizaciones de la sociedad civil en México y el cambio social. Congreso del departamento de producción económica. UAM-Xochimilco.
- \_\_\_\_\_ (2013) Las redes de organizaciones de la sociedad civil y sus estrategias de financiamiento. Revista administración y Organizaciones, UAMI México.
- Najmanovich D. (2005) La organización en redes de redes y de organizaciones. UNAM, instituto de investigaciones sociales.
- Oda, g., & Zaheer, A. (2012). A network perspective on organizational architecture: performance effects of the interplay of formal and informal organization. *Strategic Management Journal*, 33(6), 751-771.
- Podolny, J., & Page, K. (1998). Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C.R. & C. Turner (1968), "Dimensions of organization structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, No. 2.
- Powell W Walter y Dimaggio J. Paul (coord.) (1999) El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Colegio de ciencias políticas y administración pública A.C. Universidad Autónoma del Estado de México. FCE México.
- Porras Duarte Salvador (2004) Redes organizacionales y sistemas de información en la UAM. En revista Denarius, anuario 2004 UAM Iztapalapa, departamento de economía.
- \_\_\_\_\_(2005) Colaboración en la planeación estratégica. UAM Iztapalapa. Presentación Power Point.
- \_\_\_\_\_(2011) Gestión, organización y capital social. México: UAM Unidad Iztapalapa. División de Ciencias Sociales y Humanidades.
- \_\_\_\_\_(Sin fecha) Promoción industrial e institucionalización de redes organizacionales. UAM Iztapalapa. Área de Estudios Organizacionales.
- Rapoport, S. (2011). Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México / Transparency and accountability of civil organizations in Mexico. *Revista Mexicana De Sociología*, 73(2), 199-229
- Requena F (2008) Redes sociales y sociedad civil, Madrid. Centro de investigaciones sociológicas.

- Reygadas Fernando (1998) Abriendo veredas: iniciativas públicas y sociales de las redes de las organizaciones civiles, México, SIPRO.
- Roca-Martínez, Beltrán. 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 11 (8) diciembre: <http://revista-redes.rediris.es>
- Rodríguez, D. ( 2006) diagnostico organizacional, México Alfa omega.
- Salamon, I. & Anheier, H.(1999). La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo. Buenos Aires, Fundación BBVA.
- Strauss A. y Corbin J. (1998) Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. Facultad de enfermería de la Universidad de Antioquia.
- Scott, Richard (1981), Organizations, Rational, Natural and Open Systems, Prentice, New Yersey, pp. 3-26
- \_\_\_\_\_ (1995) Institutions and Organizations, Sage, Thousand Oaks, London New Delhi.
- Taylor S.J y Bogdan R. (1987) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Editorial Paidós. Barcelona, España.
- Tolbert, Pamela y Zucker Lynne (1994) Institutional Analyses of organizations: legitimate but not institutionalized. ISSR Working papers in the Social Sciences, number 5. University of California.
- \_\_\_\_\_ (1996), “The institutionalization of Institutional Theory”, en Clegg; Stewart, R., Cynthia, Hardy y Walter, R. Nord, Handbook of Organization Studies, Sage, London.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intra organizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Verduzco, G. (2001). La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado. *Estudios Sociológicos*, 19(55), 27-48.

- Werther, W y Davis, K (1991) Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. McGraw Hill, México.
- Yin (2003) Case study Research. Design and methods. Second edition. Sage publications.
- Zucker L. (1983), "Organizations as Institutions", en Research in the Sociology of Organizations, S. B. Bacharach, comp., Greenwich, Conn. IAI Press. pp. 1-42.
- \_\_\_\_\_ (1999), "El papel de la institucionalización en la persistencia cultural", en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.), El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, (1991).

#### **Fuentes electrónicas:**

- Altamirano L. (2018) Nadie sabe cuántos niños en la calle hay en CDMX, pero hay más de los registrados. En <https://www.eluniversal.com.mx/metropoli/cdmx/nadie-sabe-cuantos-ninos-de-la-calle-hay-en-la-cdmx-pero-hay-mas-de-los-registrados>
- Ángeles L. (2014) El sistema Nacional de Investigadores (SNI): elementos para un diagnostico de la estructura organizacional. Tesis de Maestría, en <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=16178&docs=UAMI16178.pdf>
- Benitez S (2011) *State of the World's Street Children: Research*. Consortium for Street Children. En [https://www.streetchildren.org/wp-content/uploads/2013/02/State\\_of\\_the\\_Worlds\\_Street\\_Children\\_Research\\_final\\_PDF\\_online.pdf](https://www.streetchildren.org/wp-content/uploads/2013/02/State_of_the_Worlds_Street_Children_Research_final_PDF_online.pdf)
- CEMEFI (2019) Acreditación en Institucionalidad y transparencia, en <http://ait.cemefi.org/>
- Consortium for street children. (2015) Do I Counts if you count me? En [https://www.streetinvest.org/sites/default/files/files/CSC\\_Do%20I%20Count%20if%20You%20Count%20Me.pdf](https://www.streetinvest.org/sites/default/files/files/CSC_Do%20I%20Count%20if%20You%20Count%20Me.pdf)
- Crianca Nao e De Rua (2018). Sobre nosotros, en <https://www.criancanaoederua.org.br/sobre-nos>

- Forbes (2016) Las 10 mayores empresas del mundo en el 2016 por ingresos, en <http://forbes.es/listas/9487/las-10-mayores-empresas-del-mundo-en-2016-por-ingresos/4/>
- Gobierno de Colombia. (2018) Política Pública social para habitante de la calle – PPSHC-, en <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/politica-publica-social-habitante-de-calle.pdf>
- Glasius Marlies. (2010) Dissecting global civil society: values, actor, organizational forms, en <https://www.opendemocracy.net/en/5050/dissecting-global-civil-society-values-actors-organisational-forms/>
- Humanium. Niños que viven en la calle, en <https://www.humanium.org/es/ninos-calle/>
- Indesol (2016) Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, en <https://www.gob.mx/indesol/documentos/ley-federal-de-fomento-a-las-actividades-realizadas-por-organizaciones-de-la-sociedad-civil-25-04-2012>
- Instituto Nacional de Desarrollo Social (2014) Conecta INDESOL mural número 18, en [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/116272/Conecta\\_Indesol\\_Mural\\_No.\\_18.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/116272/Conecta_Indesol_Mural_No._18.pdf)
- Machín (2009) Redes sociales y farmacodependencias, en [https://www.academia.edu/26234908/Redes\\_sociales\\_y\\_farmacodependencias](https://www.academia.edu/26234908/Redes_sociales_y_farmacodependencias)
- NGO (2010) NGO, en <http://www.ngo.in/>
- Non Profit Action (2015) Facts and stats about NGO's Worldwide, en <http://nonprofitaction.org/2015/09/facts-and-stats-about-ngos-worldwide/>
- OHCHR, United Nations Children's Fund, Consortium for Street Children and Aviva (2013) *Protection and promotion of the rights of children working and/or living on the street*. En <https://www.streetchildren.org/wp-content/uploads/2013/07/OHCHR-protection-promotion.pdf>
- Ray P, Davey C and Nolan P (2011) Still on the streets- still short of rights: analysis of policy and programs related to street involved children. Plan and Consortium for Street Children, en

- [https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Children/Study/survey\\_report\\_2011\\_web2.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Children/Study/survey_report_2011_web2.pdf)
- Rldiacc (2018). ¿Qué es RIDIACC?, en <https://www.ridiacc.org/>
  - Scott R. (2013) Acercándose a la adultez: la maduración de la teoría institucional. Revista de estudios interdisciplinarios de la organización. Núm 3. En [https://www.academia.edu/3060438/Traducci%C3%B3n de WR Scott sobre la madurez de la teor%C3%ADa neo-institucional](https://www.academia.edu/3060438/Traducci%C3%B3n_de_WR_Scott_sobre_la_madurez_de_la_teor%C3%ADa_neo-institucional)
  - Segundo censo popular de personas en situación de calle en la ciudad autónoma de Buenos Aires (2019), en <https://acij.org.ar/wp-content/uploads/2019/07/416580426-Informe-Ejecutivo-CPPSC-2019.pdf>
  - Title Max (2017) What the most profitable companies make per second, en <https://www.titlemax.com/media/2017/11/what-most-profitable-companies-make-per-second-4.jpg>
  - UNICEF (2003) Informe anual del UNICEF, en [https://www.unicef.org/spanish/publications/files/2628\\_spa\\_final.pdf](https://www.unicef.org/spanish/publications/files/2628_spa_final.pdf)
  - Yanofsky D. (2013) All of these companies have more cash right now than the US government, en <https://qz.com/134093/all-of-these-companies-have-more-cash-right-now-than-the-us-government/>