

División de Ciencias Sociales y Humanidades
Posgrado en Estudios Organizacionales

**“JALISCO SIN HAMBRE: PROYECTO INTERORGANIZACIONAL
CONTRA LA POBREZA ALIMENTARIA”**

TESIS

Que para obtener el grado de
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

PRESENTA:

Jesús Alfonso Torrero Russo

2183801187

a.torusso@gmail.com

ORCID: 0000-0001-9871-3305

JURADO:

Presidente:

Dr. Arturo Hernández Magallón

Secretario:

Dr. Germán Vargas Larios

Vocal:

Dr. Jorge Alberto Rosas Castro

DIRECTOR DE TESIS:



Dr. Arturo Hernández Magallón

**COORDINADORA DEL POSGRADO
EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES:**



Dra. María Teresa Magallón Díez

Iztapalapa, Ciudad de México
a 08 de junio 2023

Índice

Resumen	6
Introducción.....	7
Capítulo 1. Relaciones interorganizacionales.....	14
1.1. Surgimiento y desarrollo de las relaciones interorganizacionales	14
A) Teoría organizacional y teoría general de sistemas.....	16
B) Teoría de la contingencia.....	19
1.2. Corrientes de Estudio de las Relaciones Interorganizacionales.....	29
A) Teoría de la dependencia de recursos	32
B) El neoinstitucionalismo sociológico	35
C) Lógicas institucionales.....	38
D) Teoría de la red social (también llamada la red social, teoría de redes sociales o <i>Social Network Theory</i>)	40
E) Estructuras de prácticas corporativas.....	44
1.3. Características de las relaciones interorganizacionales	45
Capítulo 2. Políticas sociales en un ambiente de gobernanza	49
2.1. La gobernanza o gobierno participativo	49
A) Diferencias entre gobernanza y la nueva gestión pública	52
B) La gobernanza a través de redes	53
2.2. Políticas públicas a través de la gobernanza	54
2.3. Las redes de políticas públicas.....	55
A) Raíces teóricas de las redes de políticas públicas.	56
B) Concepto y características de las redes de políticas públicas	62
C) Implementación de políticas públicas en redes intergubernamentales: perspectiva de arriba-abajo y de abajo-arriba.....	68
D) Redes de políticas públicas en el siglo XXI.....	70
2.4. Esquema de las teorías y conceptos del marco teórico	73
Capítulo 3. Metodología de la investigación para el estudio de las relaciones y redes interorganizacionales	74
3.1. Investigación en el lustro 2016-2020 sobre las relaciones y redes interorganizacionales	74
A) Aproximaciones teóricas	80
B) Aspectos técnicos en la metodología	84

3.2. Metodología para el estudio de la red interorganizacional de Jalisco sin Hambre	88
A) Objetivo de la investigación.....	88
B) Antes de la metodología, la epistemología.....	88
C) Metodología de la investigación cualitativa.....	91
D) Selección del caso de estudio.....	92
E) Selección del lente teórico.....	93
F) Perspectiva analítica: análisis del discurso.....	96
G) Técnicas de recolección de información en la investigación cualitativa.....	99
H) Confiabilidad y Validez en los estudios cualitativos	107
Capítulo 4. Jalisco sin Hambre	109
4.1. Surgimiento del proyecto.....	109
A) Selección de los integrantes de la red	112
4.2. Actores, actividades y objetivos asignados.....	121
4.3. Desarrollo del proyecto.....	134
A) Formación inicial	135
B) La complejidad del trabajo interorganizacional	137
C) En la cuerda floja: debilitación de la red y préstamo del nombre de JsH	145
D) Frutos de Jalisco sin Hambre	157
Capítulo 5. Conclusiones y discusión.....	159
Referencias de información	167

Índice de esquemas

Esquema 1. Teorías y conceptos del marco teórico de JsH (creación propia).	73
Esquema 2. Organizaciones interventoras, receptoras y objetivos estratégicos en JsH. (Creación propia)	115
Esquema 3. Nivel de cercanía en las interacciones entre el actor focal y las organizaciones periféricas de JsH durante la etapa de conformación de la red(creación propia).	119
Esquema 4. Relaciones intraorganizacionales, interorganizacionales y organizaciones en la red de Jalisco sin Hambre, marzo 2017 a diciembre 2018 (creación propia).....	135
Esquema 5. Relación entre el ITESO y el Poder legislativo (creación propia).....	136
Esquema 6. Relación entre el ITESM y ProSociedad (creación propia).....	138
Esquema 7. Relación entre ProSociedad y los B de alimentos (creación propia).	139
Esquema 8. Relación entre ProSociedad y CEMEX (creacion propia).....	140
Esquema 9. Relación entre el CONACYT y el ITESO (creación propia).	141
Esquema 10. Relación entre el CIATEJ y el ITESO (creación propia).	142
Esquema 11. Relación entre ProSociedad, el ITESO y AMDOCS (creación propia).	143
Esquema 12. Relación entre el ITESO, coordinador del proyecto, y los demás actores (creación propia).....	144

Índice de tablas

Tabla 1. Selección de 11 artículos sobre relaciones/redes interorganizacionales, publicados en Organization Studies durante el lustro 2016-2020.	79
Tabla 2. Documentos sobre el desarrollo y evaluación de distintas actividades del proyecto Jalisco sin Hambre (Creación propia)	103
Tabla 3. Datos generales de las entrevistas semiestructuradas realizadas en la red de JsH (Creación propia).....	107

Índice de anexos

Anexo 1. Convocatoria general de modelos de desarrollo 2016. Modelo logístico para el aprovechamiento, conservación y manejo tecnificado de alimentos plataforma de alimentos (Jalisco sin Hambre).	181
Anexo 2. Demandas específicas de la convocatoria de modelos de desarrollo 2016.....	186
Anexo 3. Asignación del fondo mixto al ITESO por parte de CONACYT y el Gobierno de Jalisco	199
Anexo 4. Guía de entrevistas.....	200

Resumen

El proyecto contra la pobreza alimentaria “Jalisco sin hambre” tuvo su origen en una política pública, que fue materializada por una red interorganizacional conformada por organizaciones pertenecientes a los tres sectores económicos – público, privado y no gubernamental. Los integrantes de esta red asumieron la responsabilidad de colaborar con tres bancos de alimentos de Jalisco – de Guadalajara, Zapotlanejo y Tepatlán – para cumplir tres objetivos específicos: la creación de programas de software para mejorar la logística de los procesos laborales, la adaptación de un modelo de capacitación para el autoempleo de sus beneficiarios, y la implementación de una planta procesadora de pulpas de alimentos. En teoría, los tres objetivos se relacionarían entre sí para atacar, desde distintas aristas, la pobreza alimentaria en sectores de la población Jalisciense con dicha carencia. El objetivo de esta investigación consistió en reconocer los cambios estructurales, en las interacciones y en la toma de decisiones que surgieron en la red que llevó a cabo este proyecto social.

A través del análisis del discurso y herramientas de investigación cualitativa, entrevistas semiestructuradas y análisis documental, se describieron fenómenos presentes en las distintas etapas de la red. Por ejemplo, en su etapa de conformación se observaron prácticas informales, como el amiguismo y las recomendaciones de terceros, que evadieron el proceso formal de integración a la red. En la etapa de desarrollo se identificaron conflictos entre valores institucionalizados de los distintos actores, así como dinámicas de interacción que favorecieron las decisiones individuales sobre las colectivas. Adicionalmente, se describieron fenómenos macro, como la contingencia por el COVID-19; meso, como la salida de una organización de la red y el inquebrantable poder de una instancia gubernamental; y micro, como la racionalidad limitada de los integrantes de una organización, que también afectaron la estructura, dinámicas de interacción y toma de decisiones en la red.

En las conclusiones se describe la laxa integración entre los miembros de la red y su relación con el parcial cumplimiento de los objetivos colectivos, la importancia de estudiar el desarrollo histórico de cada actor del proyecto, la poca representación de los posibles beneficiarios del proyecto, entre otros fenómenos. Además, se sugieren estrategias y acciones para aminorar las dificultades encontradas durante las distintas etapas del proyecto.

Palabras clave: relaciones interorganizacionales, toma de decisiones en las redes interorganizacionales, estructuras en las redes organizacionales, redes interorganizacionales, estudios organizacionales, ciencias de políticas, gobernanza

Introducción

Desde finales del siglo XX, los programas y proyectos interorganizacionales se han vuelto cada vez más numerosos pues, para los más optimistas, son la clave para la creación de mejores productos, servicios, políticas públicas, acuerdos, entre otros resultados, que son difíciles o imposibles de conseguir por una sola organización. A pesar de los casos exitosos, mayormente difundidos en artículos de divulgación, debemos considerar que las relaciones entre organizaciones son complejas y no siempre se consiguen los resultados esperados de su colaboración. El estado del arte ofrece algunas conclusiones y discusiones referentes a casos exitosos e infructuosos de estas relaciones. Cada caso es único, pues las relaciones interorganizacionales se forman entre actores diversos, que provienen de uno, dos o los tres sectores económicos, que tienen distintos fines, desde comerciales hasta religiosos, que trabajan a nivel local, nacional o internacional, que realizan actividades mayormente virtuales o presenciales, entre otras diferencias importantes. Como sucede con las organizaciones, cada relación o red interorganizacional es única y, en conjunto, posee mayor complejidad que cada uno de sus actores. Por tal motivo, en esta investigación se consideró necesario indagar, a través de conocimiento multidisciplinario y una aproximación metodológica cualitativa, sobre aspectos particulares del objeto de estudio, en este caso, la red interorganizacional creada para llevar a cabo un proyecto de alto impacto social, conocido comercialmente como Jalisco sin Hambre.

Detrás de las expectativas positivas en las relaciones interorganizacionales puede estar la popular frase *dos cabezas [en este caso dos o más organizaciones] piensan mejor que una*. Sin embargo, no debe olvidarse que pensar en conjunto, dialogar y convenir entre actores, alcanzar objetivos compartidos, distribuir equitativamente los beneficios obtenidos, entre otras actividades interorganizacionales normalmente son prácticas difíciles de alcanzar.

Si cada cabeza es un mundo, cada organización es un sistema solar con diversas estructuras, intereses y valores que, ocasionalmente, convergen con los de otras.

Por un lado, la colaboración interorganizacional implica complejidad, primero porque dentro de una organización existen diversos fenómenos interconectados. Por ejemplo, algunos elementos culturales, prácticas laborales, intereses y metas intraorganizacionales tienen influencia recíproca. Cuando las particularidades de una organización no llegan a conciliarse con los de otra, u otras, pueden dificultar las relaciones de colaboración entre sus actores, la eficacia en sus decisiones y el cumplimiento de sus objetivos. En algunas conclusiones de la literatura de investigación sobre los resultados infructuosos en proyectos y programas interorganizacionales se expresa que los objetivos se cumplieron a medias, los gastos excedieron los beneficios de la colaboración y, en los peores escenarios, se generaron enemistades, conflictos de interés, y pérdidas económicas graves. No reflexionar sobre las posibles dificultades al participar en actividades interorganizacionales puede llevar a que distintos actores decidan precipitadamente integrarse a proyectos o programas de este tipo e, ingenuamente, crean que la colaboración entre actores y la consecución de objetivos se darán naturalmente.

Por otro lado, los beneficios resultantes de las colaboraciones interorganizacionales pueden ser diversos y, en algunos casos, llevar a la creación de productos y servicios únicos, p.e. que brinden soluciones innovadoras y de mayor impacto comercial, que sean capaces de combatir problemas de alto impacto social, o que presenten soluciones con mayor representatividad y equidad para distintos grupos sociales. Entre los beneficios encontrados de este tipo de relaciones, en la literatura de investigación, están una mayor presencia en el mercado para los distintos actores, confianza ante terceros, solidez económica y, en casos

más beneficiosos, soluciones efectivas, creativas, duraderas y socialmente útiles ante problemas de distinta índole.

A pesar de que cada día son más numerosas las investigaciones sobre relaciones y redes interorganizacionales, no se pueden generalizar las características positivas o negativas de éstas; la singularidad en cada caso puede llevar a que una característica favorable para una red resulte negativa para otra. Hasta ahora se ha descrito que cada red interorganizacional es única, compleja y que no existen fórmulas que garanticen el éxito o fracaso en el cumplimiento de sus objetivos. A lo anterior se debe añadir que comúnmente las redes se encuentran inmersas en un contexto intrincado, integrado por elementos micro, meso y macro que pueden afectarlas de manera considerable. Además, en ocasiones, el objeto de estudio y su contexto son tan cercanos que se vuelven borrosos los límites entre ambos, llevando a interpretaciones equivocadas de los fenómenos. Dadas las particularidades de las redes se considera que la aproximación cualitativa es la más adecuada para llevar a cabo la presente investigación. En los estudios cualitativos se buscan conocer e interpretar las experiencias subjetivas de los individuos que conforman al objeto de estudio. Por lo anterior, en esta investigación se recolectaron percepciones y opiniones, considerando las premisas del análisis del discurso, de los integrantes que conformaron a la red de Jalisco sin Hambre. No se buscó medir conceptos predefinidos ni generalizar los resultados obtenidos, sino interpretar los discursos de los actores que conformaron las relaciones interorganizacionales a través de las distintas etapas del proyecto.

Esta investigación tuvo como objetivo el reconocimiento de los cambios estructurales, en las interacciones y en la toma de decisiones que surgieron en la red interorganizacional que llevó a cabo el proyecto comercialmente conocido como Jalisco sin Hambre”; se

describieron e interpretaron modificaciones en los fenómenos de la red durante sus distintas etapas de desarrollo, con base en una aproximación teórica multidisciplinaria integrada por el estudio de las relaciones interorganizacionales, desde los Estudios Organizacionales, y la gobernanza y las redes de políticas, desde las Ciencias de Políticas. Del 2017 a la fecha, Jalisco sin Hambre vivió diversos cambios, que ayudaron a dividir su desarrollo en distintas etapas, p.e. ideación y planificación del proyecto, conformación de la red, debilitación de la red, y frutos tras su finalización. Adicionalmente, los cambios en las distintas etapas de Jalisco sin Hambre se relacionaron con el cumplimiento de sus objetivos, en especial, la disminución de la pobreza alimentaria en el estado de Jalisco.

En México, la mayoría de los proyectos y programas sociales surgen de políticas públicas que son materializadas, a través de su financiación y coordinación, por instituciones gubernamentales. Sin embargo, Jalisco sin Hambre fue llevado a cabo en una red conformada por organizaciones públicas, privadas y ONGs. La coordinación del proyecto tampoco quedó en manos de una institución pública, pues el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), organización educativa privada, llevó a cabo dicha tarea. Otra singularidad del proyecto es que su capital semilla fue proporcionado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), que lanzó una convocatoria para recibir propuestas sobre intervenciones que mejoraran la eficacia en los procesos de trabajo de los Bancos de Alimentos en Jalisco. La obtención de dicho capital se formalizó a través de un contrato entre el ITESO – beneficiario – y el CONACYT – benefactor. Aunque este último no tuvo tareas compartidas para cumplir objetivos del proyecto, ni interacciones constantes con las otras organizaciones de la red, fungió como auditor o evaluador de los avances del proyecto, y contaba con la capacidad de cancelar el apoyo económico del capital semilla si consideraba que no había una buena evolución en el cumplimiento de sus objetivos.

Tras la anterior introducción sobre aspectos generales de Jalisco sin Hambre se describen los capítulos que integran la presente investigación. Pretendiendo una adecuada ilación de la información, en los dos primeros capítulos se presenta el marco teórico. En el capítulo uno, relaciones interorganizacionales, desde los Estudios Organizacionales, se describen de lo general a lo particular a éstas, comenzando por definir su unidad de análisis – la organización – continuando por la identificación del posible origen histórico de las relaciones interorganizacionales, la influencia de la literatura científica en su desarrollo, sus corrientes de estudio más utilizadas y las características generales de toda relación interorganizacional.

Posteriormente, en el capítulo dos, se describen los conceptos de gobernanza y redes de políticas públicas, enfatizando su estrecha relación con la democratización de la toma de decisiones en temas de interés público. Adicionalmente, se describen las características de ambos conceptos, la diferencia entre gobernanza y nueva gestión pública, las raíces teóricas del estudio de las redes de políticas públicas, y el desarrollo de dichas redes en el siglo XXI. En esta investigación se considera posible y útil la integración de saberes presentes en los dos capítulos del marco teórico. Las corrientes de estudio de las relaciones interorganizacionales contemplan fenómenos como los cambios en las estructuras organizacionales, en las prácticas laborales, en los valores, en los objetivos de colaboración y en la toma de decisiones de los distintos actores que conforman una relación o red interorganizacional. Mientras que en el estudio de la gobernanza y redes de políticas públicas se investiga la centralidad o policentralidad en la toma de decisiones, y el poder o capacidad de cada actor en la red para influir en asuntos públicos. En las redes de políticas públicas se observan juegos de poder, distintos grados de influencia en la toma de decisiones, intereses de minorías que quieren hacerse escuchar, decisiones negociadas o impuestas, recursos

compartidos, alianzas y conflictos, entre otros fenómenos; éstos y otros posibles hallazgos pueden ser fundamentales para entender el funcionamiento de una red interorganizacional que busca cumplir con un objetivo derivado de una política pública, como fue el caso del proyecto de Jalisco sin Hambre. Al final del capítulo, se presenta un esquema con los conceptos de los tres lentes teóricos que guiaron la investigación, con el propósito de observar su relación conceptual y tener una imagen sintetizada del amplio marco teórico.

En el capítulo tres se presenta la metodología de la investigación. Como introducción se describen algunos artículos sobre las relaciones interorganizacionales en la literatura de la última década, pues se considera que éstos pueden ayudar a reconocer discusiones actuales sobre el fenómeno estudiado; además, resultan ilustrativas para conocer el tipo de metodología científica, y herramientas, que comúnmente se utilizan para estudiar las relaciones interorganizacionales. Posteriormente, se presenta el objetivo de la investigación y se describen las características de las dos principales epistemologías, que sustentan la mayoría de las investigaciones actuales de corte social. De esta manera se justifica la posterior utilización de metodología cualitativa, la selección del análisis del discurso y de las herramientas metodológicas - entrevistas semiestructuradas y análisis documental – para recolectar y analizar los datos obtenidos.

En el capítulo cuatro, Jalisco sin Hambre, se presentan los resultados de la investigación. Se describen e interpretan eventos y fenómenos particulares durante el desarrollo cronológico del proyecto, desde su ideación hasta los frutos que dejó tras su finalización. A lo largo del progreso histórico de JsH se acentúa el papel de las relaciones interorganizacionales en el surgimiento de características particulares de la red, en la resolución o generación de conflictos interorganizacionales, en la toma de decisiones y en la consecución de objetivos particulares y compartidos. Conjuntamente se presentan los

cambios en la configuración de los actores que conformaban la red, así como su grado de influencia durante las distintas etapas de desarrollo del proyecto. El capítulo comienza describiendo cómo surgió Jalisco sin Hambre, presentando las ideas simientes que llevaron a crear la convocatoria llamada modelos de desarrollo 2016. Posteriormente, se describen características generales, tareas y objetivos a cumplir por parte de cada uno de los miembros de la red; lo anterior, con la finalidad de adquirir conocimientos generales de sus integrantes y su papel en el proyecto. Tras el reconocimiento del origen de la red y la descripción de sus integrantes comienza la interpretación teórica del desarrollo formal de la red. Por ejemplo, se describen e interpretan las interacciones recurrentes entre sus actores, el papel de los distintos valores organizacionales para convenir sobre la manera adecuada de trabajar, la ineficacia en la comunicación, y la rivalidad interorganizacional. Por último, se presentan reflexiones sobre la efectividad del programa; es decir, el cumplimiento de sus objetivos, y se describen e interpretan algunos beneficios que surgieron tras la finalización del proyecto.

En el último capítulo, conclusiones, se presentan interpretaciones de los fenómenos surgidos durante las distintas etapas de la red. A lo largo del capítulo, se describe la laxa integración entre los miembros de la red y su relación con el ineficaz cumplimiento de los objetivos colectivos, las conclusiones derivadas de las premisas de las corrientes de estudio de las relaciones interorganizacionales, la importancia de estudiar el desarrollo histórico de cada actor del proyecto, la poca representación de los posibles beneficiarios del proyecto, entre otros fenómenos. Adicionalmente, se sugieren estrategias y acciones para aminorar las dificultades encontradas durante las distintas etapas del proyecto, p.e. la incorporación de actividades de sensibilización referentes a la importancia del trabajo colaborativo.

Capítulo 1. Relaciones interorganizacionales

Un solo árbol, por sí mismo, es determinado por los cambios adversos en su medio ambiente. El viento lo atrofia, las variantes de temperatura modifican su follaje y la lluvia desnuda su tierra... por tal motivo, la forma natural en que los árboles florecen es a través de su asociación en los bosques. Cada árbol puede perder algo de su perfección individual, sin embargo, éstos se asisten mutuamente para su preservación.

Alfred North Whitehead (1929)

1.1. Surgimiento y desarrollo de las relaciones interorganizacionales

A lo largo de la historia de las ciencias sociales y naturales se ha descrito como todo organismo, simple o complejo, ha recurrido a la interacción y agrupación para obtener diversos beneficios, desde la supervivencia hasta el logro de objetivos específicos, difíciles de obtener sin apoyo de terceros. Más que nunca, en nuestra sociedad actual, caracterizada por vivir en un proceso de globalización con cambios rápidos en los ámbitos económicos, políticos y sociales, se han enaltecido los beneficios de las prácticas intergrupales e interorganizacionales, pues, en muchas ocasiones, resultan vitales para la conservación, crecimiento y desarrollo económico de las organizaciones; o bien, desde una postura más ética e incluyente, como contrapeso a las hegemonías del mercado, ofreciendo mejores beneficios sociales para un mayor número de personas.

Los elementos fundamentales que deben estar presentes para que se lleven a cabo las relaciones interorganizacionales son, ciertamente, las organizaciones. Por lo anterior, es necesario presentar distintas definiciones de organización. Algunas de sus características generales se han identificado y diferenciado de acuerdo con su disciplina de estudio, por ejemplo, en la antropología organizacional se considera a una organización como cualquier grupo social con un propósito, que a lo largo del tiempo tiende a desarrollar una cultura compartida, una manera de actuar, un conjunto de creencias y de valores (Urban, 2019). Desde la sociología se ha descrito a las organizaciones como arreglos formales y deliberados de una actividad social, que tienen la finalidad de cumplir un objetivo particular (Little, 2013). Una manera más crítica para entender lo que es una organización la brindan Clegg, Hardy y

Nord (1996), que consideran necesario percibir a las organizaciones como objetos reales, dentro de un contexto y espacio sociocultural e histórico específico. Además, es necesario considerar que las organizaciones pasan por un proceso de construcción determinado y único; lo que conlleva a que cada organización se vuelva un microcosmos.

No sólo eso, diferentes individuos perciben a una organización y sus características de manera distinta, por tal motivo “las características prominentes no son atributos de la organización, sino que son el efecto de la interacción recíproca de distintas visiones de ellas; es decir, la visión es organizada en el mundo empírico de las organizaciones (Gonzales-Miranda, 2013, p.51).” Conceptualizar a una organización de cierta manera es como un consenso y no limita que existan otras maneras de verla. Por su parte, y contrario a la visión crítica previa, la administración ha sido la disciplina más popular para describir a una organización que, de manera funcional, considera a ésta prácticamente como sinónimo de empresa. En otras palabras, una organización es vista como un conjunto de trabajadores que son administrados (manejados) con la finalidad de cumplir un objetivo común, que puede ser la creación de un producto o servicio, para obtener ganancias y seguir existiendo.

Desde las tres primeras aproximaciones se puede pensar que las organizaciones se establecieron hace aproximadamente 10,000 años, cuando los seres humanos modernos - homo sapiens - comenzaron a asentarse en grupos en los que compartían prácticas, reglas, creencias, rituales, entre otras características. Los asentamientos en regiones naturales fueron posibles gracias al descubrimiento de la agricultura, lo que a su vez se relaciona con la posibilidad del crecimiento de grupos humanos. Diversos antropólogos que estudian el desarrollo histórico de grupos sociales consideran que, desde la prehistoria, se ha relacionado el asentamiento y crecimiento de grupos con las primeras apariciones de rituales y manifestaciones artísticas (Harris, 1977; Yengoyan, 1993; Bradley, 2005); lo que, a su vez, podría interpretarse como la aparición de las primeras organizaciones. Posteriormente, derivado de la migración y mejores prácticas en la agricultura, los grupos desarrollaron nuevas funciones y se fueron complejizando, pues “las tribus crecieron en villas, posteriormente en pueblos, ciudades, ciudades-estado y naciones (Hatch, 2011, p.3).”

A lo largo del proceso de crecimiento y complejización social, y a pesar de que no fueron estudiadas bajo esa concepción, es claro que existieron relaciones interorganizacionales, entendidas como *organizaciones que interactúan con otras, sea por*

medio de un representante de una organización con otro, un conjunto de individuos con otro(s) u organizaciones enteras interactuando con otras (Cropper, et al., 2008). El estudio de la evolución de los entornos en que se encuentran las organizaciones es relevante para entender cómo se han modificado las relaciones interorganizacionales. Por ejemplo, las grandes industrias de Estados Unidos, de finales del siglo XIX y principios del XX, tuvieron que darles mayor importancia a las relaciones interorganizacionales cuando desarrollos tecnológicos del entorno, como la aparición del ferrocarril, la comunicación entre locaciones alejadas y la automatización de procesos, dieron paso a mayores economías de escala (Chandler, 1962). Lo anterior dio lugar a un modelo de mercado oligopólico, donde las organizaciones tenían que crear estrategias basándose en sus predicciones sobre cómo actuarían otras organizaciones de su entorno, así como pensar en formas de actuar ante cambios inesperados de la competencia (Terreberry, 1968). Ejemplos de relaciones de competencia y otros tipos de relaciones interorganizacionales se pueden encontrar en manifestaciones históricas y artísticas desde principios de la historia, como son las cronologías, novelas, pinturas y películas.

A) Teoría organizacional y teoría general de sistemas

En la literatura científica fue con la proposición de la teoría organizacional (TO) que comenzó a reflejarse el interés por las relaciones interorganizacionales. Al igual que en la teoría administrativa (TA), en la TO se busca alcanzar la eficiencia en la organización, es decir, que los procesos productivos se realicen utilizando el menor número de recursos posibles. Sin embargo, a diferencia de la TA, en la teoría organizacional no sólo se buscan modificar procesos a través de técnicas de ingeniería aplicadas al trabajo, pues en sus postulados se reconoce el efecto que tienen las relaciones interpersonales y los elementos contingenciales en el eficaz funcionamiento de las organizaciones. Por tanto, la TO busca la modificación o adaptación de estructuras internas y elementos externos a una organización. Al reconocer la necesidad de adaptación a un contexto cada vez más complejo se evidenció la importancia de las relaciones interorganizacionales, conjuntamente con su investigación, para la supervivencia y competitividad de las organizaciones. Desde finales del siglo XIX hasta los años veinte del siglo XX, se publicaron libros y artículos que mostraban la

importancia de las relaciones entre organizaciones, aunque no deliberadamente utilizando el término de relaciones interorganizacionales. Un ejemplo importante de esto es el libro de Marshall (1919), titulado “Industria y Comercio (*Industry and Trade*)”, donde se describió cómo en las sociedades por acciones, compañías en que diversos individuos son dueños de las acciones financieras, existían limitaciones en su libre decisión y actuación por la influencia de otras organizaciones; particularmente, por las instituciones gubernamentales que regulaban su actividad económica. Otro ejemplo de la influencia de terceros se reconoce en los cambios de motivaciones en los accionistas de una organización, que eran influenciados por entes morales, p.e. organizaciones religiosas; este último tipo de organizaciones motivaban a accionistas y empresarios a minimizar su interés en las ganancias económicas, equilibrándolo con la realización de acciones orientadas a la beneficencia social.

Por su parte, Max Weber (1978) en su obra “Economía y Sociedad (*Wirtschaft und Gesellschaft*)”, originalmente publicada en 1921, detalló la importancia de generar relaciones interorganizacionales para maximizar el capital desde la idealista “máxima racionalidad formal”. Por ejemplo, describió como una organización, a partir de un capital contable, maximiza sus utilidades para luego crear una nueva organización, que, a su vez, genera nuevas utilidades que ayudarán a crear otra organización, y así sucesivamente. La consecuencia es que se establece un grupo de organizaciones donde fluye el capital, donde se retroalimentan y maximizan sus utilidades, similar a un mercado cerrado donde ellos ponen sus reglas, limitando la fuga de capital y el acatamiento de normas de instituciones gubernamentales. Por otra parte, el autor describe las ventajas de las relaciones políticas para las organizaciones. Cuando una organización de la industria, comúnmente una empresa, tiene vínculos con entidades políticas, se le otorgan distintos beneficios económicos como créditos, financiamientos, préstamos, entre otros. Los anteriores beneficios no se les brindan, o les cuesta más trabajo obtenerlos, a organizaciones no vinculadas con dichas entidades. Por último, sin hacer uso del término relaciones interorganizacionales, Weber (1978) presentó algunas consecuencias derivadas de los vínculos entre organizaciones privadas, así como algunas ventajas de las relaciones público-privadas; particularmente, el autor señaló que las relaciones entre organizaciones privadas favorecen la maximización de utilidades y la evasión de reglas gubernamentales impuestas a los distintos sectores laborales, mientras que

las relaciones público-privadas traen beneficios en la obtención de servicios, apoyos económicos y maximización de utilidades.

Un libro esencial, que puede considerarse adelantado a su época para entender a las organizaciones y sus relaciones interorganizacionales, es el de Philip Selznick, titulado “TVA y sus raíces: Un estudio en la sociología de las organizaciones formales (*TVA and the Grass Roots; A Study in the Sociology of Formal Organization*) (1949, en Sayre, 1949)”. El autor comienza expresando que el término de organización formal debe reconceptualizarse, pues una organización nunca alcanza la racionalidad en la práctica, siempre existen errores en sus tareas aun siendo planeadas. Selznick reconoció que las organizaciones están integradas por personas, en el sentido amplio de la palabra, que no siempre toman decisiones racionales y que no pueden dejar a un lado su subjetividad y roles sociales al estar inmersos en una organización. Además, como se explica más adelante con la Teoría de la Contingencia, el autor describe como una organización y sus miembros están sujetos a las presiones del entorno. Selznick (1949, en Sayre, 1949) reconoció que la organización de su caso de estudio, la TVA (compañía federal de servicios múltiples para el estado de Tennessee), tenía que llegar a acuerdos con otras organizaciones de mayor poder si quería llevar a cabo su programa agrícola. Así, la TVA se tuvo que asociar con los Colegios de Concesión de Tierras del Valle, la Federación de Oficinas Agrícolas y los Departamentos de Agricultura, que, a su vez, se asociaban entre sí. Como consecuencia, la TVA perdió autonomía en su toma de decisiones y tuvo que seguir normas institucionalizadas por las otras organizaciones con las que se asoció. Además, las relaciones interorganizacionales de la TVA la condujeron a una serie de conflictos con otras agencias de gobiernos federales, que no congeniaban con sus programas. Por lo anterior, la TVA tuvo que reformular sus programas.

Este estudio de caso llevó a Selznick (1949, en Sayre, 1949) a describir características de las relaciones interorganizacionales que, aproximadamente dos décadas después, comenzaron a aparecer en otras publicaciones. En el artículo de Evan (1965) y en el libro de Pfeffer y Salancik (1978), posteriormente presentados, se describen los efectos de las relaciones interorganizacionales en la toma de decisiones, así como las relaciones de poder que surgen en dichas relaciones.

En 1951, la Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy (1976) contempló, en su visión holística e interrelacional, la influencia o efecto que tienen ciertos elementos,

que pertenecen a un mismo sistema, sobre otros. En los estudios de las organizaciones, un sistema puede ser entendido como un conjunto integrado por elementos micro y macro, tanto internos como externos a una organización, que interactúan entre sí generando influencia recíproca. Esta nueva manera de contemplar a las organizaciones resultó de gran relevancia para las ciencias sociales pues, desde esa década hasta nuestros días, resulta casi imposible que no se contemplen las interacciones entre elementos internos y externos, así como los efectos recíprocos entre las organizaciones y su entorno. La visión sistémica resulta particularmente importante para esta investigación, pues las relaciones interorganizacionales involucran la influencia recíproca entre las organizaciones en colaboración, así como la influencia recíproca con su entorno. Aunque en principio, la teoría de sistemas no haya surgido para estudiar las relaciones interorganizacionales, su visión permite vislumbrar que una organización puede influir sobre otra u otras, y viceversa; por ejemplo, se considera que las acciones de una industria de lácteos van a afectar, y verse afectadas, por las acciones de la granja que le suministra sus insumos, pues son parte de un mismo sistema.

En el ámbito de las organizaciones, Johnson, Kast y Rosenzweig (1964) fueron los primeros en ver a la Teoría de Sistemas como una teoría de negocios. A grandes rasgos, la visión sistémica que aplicaban consistía en que los distintos departamentos y actores organizacionales debían reconocer el impacto de sus actividades en los objetivos principales de la organización. La visión sistémica que aplicaron se materializó en una intervención prescriptiva respecto a cómo administrar a la organización internamente, sin considerar a los elementos del entorno, como podría haberse esperado. El reconocimiento de la influencia del trabajo de un departamento sobre otro resultaba novedoso para aquella época, sin embargo, todavía resultaba común no considerar el papel de la influencia de factores externos sobre una organización.

B) Teoría de la contingencia

La visión de sistemas abiertos de la teoría general de sistemas influyó notablemente en la formulación de la teoría de la contingencia, finales de los años cincuenta del siglo XX. En ésta se considera que las organizaciones – su estructura y estrategia – dependen del entorno en que se desarrollan (Sayilar, 2016). La estructura y el entorno organizacional van a ser redefinidos por los autores de la teoría contingencial; se deslegitima la idea de que existe

una estructura organizacional ideal, pues las particularidades de ésta se relacionan directamente con las características del entorno. Por otro lado, desde esta teoría se explica que, para alcanzar el objetivo fundamental de la teoría organizacional, la eficiencia, es necesaria la previsión o control de elementos contingenciales, internos y del entorno, que afectan a las organizaciones.

La primera aportación a esta teoría la realizó la socióloga Joan Woodward (1958, en Eldridge, 2007) que, a partir de un estudio de cien firmas de la ciudad de Essex, encontró que la supuesta mejor manera (*one-best way*) para administrar una organización, alcanzando la eficiencia, maximización de utilidades y crecimiento, no era exitosa en todos los tipos de organizaciones. Este descubrimiento resultó en un golpe duro a la administración científica que, desde una visión hermética, buscaba encontrar una fórmula perfecta para administrar. Woodward (1958, en Eldridge, 2007) encontró similitudes entre las técnicas del sistema de producción de las empresas y sus objetivos. A partir de esos hallazgos realizó algunas clasificaciones de tipos de organizaciones que resultaron útiles y *ad hoc* con la visión hipotética-deductiva que dominaba en esa década. Si bien, en la investigación actual de los Estudios Organizacionales casi no se utiliza la investigación hipotético-deductiva, al utilizarse en la Teoría Contingencial, se abrió paso a nuevas investigaciones que dejan de prescribir lo que es una buena administración, dando paso a describir y correlacionar elementos internos y externos que afectan la eficiencia de una organización.

A diferencia de la Escuela de las Relaciones Humanas o la Burocracia, en la Teoría de la Contingencia, una organización se percibe como parte de un sistema claramente abierto que interactúa con elementos contingenciales internos y externos. Como se mencionó anteriormente, desde esta perspectiva, la mayor influencia de una organización y su estructura era el entorno, el cual está integrado por diversos elementos contingenciales o no predecibles. Algunos ejemplos de elementos del entorno son las nuevas políticas gubernamentales, otras organizaciones en cooperación o competencia, cambios económicos y demandas sociales. Por ejemplo, la instauración de una nueva política salarial gubernamental (elemento externo), impacta en los gastos de distintas empresas y, a su vez, en los ingresos de sus trabajadores (elemento interno). Además, se reconoció que también existían elementos internos de una organización que no eran siempre controlables –elementos contingenciales – que podían afectar al entorno. Por ejemplo, cuando un jefe déspota

(elemento interno) impacta en la alta rotación de personal a su cargo y, a su vez, afecta negativamente la reputación de la compañía (elemento externo).

De acuerdo con cada autor de la Teoría Contingencial, los elementos internos y del entorno que afectaban el éxito y supervivencia organizacional eran distintos. Cabe mencionar que lo anterior no implicó que los hallazgos de las previas escuelas de la Teoría Organizacional se desecharan, pues nunca se dejó de reconocer que prácticas internas de la organización, formales e informales, se relacionaban con el éxito de sus objetivos (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967).

Otros autores representativos de la Teoría de la Contingencia son Burns y Stalker (1961), Lawrence y Lorsch (1967), Thompson (1967) y Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1968), aunque, cabe mencionar, que existen otros autores de la misma escuela con visiones propias sobre la organización, su estructura y entorno, pero éstos siguen la lógica de la escuela de la contingencia. Burns y Stalker (1961) ayudaron a detallar tanto elementos teóricos como empíricos de la Teoría de la Contingencia. De acuerdo con sus estudios empíricos, los sistemas administrativos eran dependientes de dos factores del entorno, los cambios técnicos (p.e. descubrimientos científicos que afectarían la forma de trabajar) y los cambios del mercado (p.e. requerimientos del mercado en productos que antes no eran demandados). Además, de acuerdo con la naturaleza del entorno (más fijo o cambiante) una organización modificaba su sistema administrativo y, a su vez, cambiaba su estructura organizacional – áreas funcionales, líneas de mando, naturaleza de las tareas del personal, entre otros. Para Burns y Stalker (1961) existían dos tipos de sistemas de administración, que se aplicaban de acuerdo con el entorno en el que estaban insertas las organizaciones. Los primeros eran los sistemas mecanicistas, aquellos que se utilizaban en organizaciones similares a las descritas en la burocracia, pues tenían estructuras con áreas funcionales en las que las tareas estaban bien definidas, los procesos estaban delimitados por área y hacían una cadena, por lo que, si en un área no se realizaba bien el trabajo, no podía pasar a la siguiente. Este tipo de organizaciones eran exitosas si dependían de un entorno externo con características fijas, que no cambiara constantemente. Por otro lado, existían los sistemas orgánicos en los que las estructuras organizacionales eran más flexibles – las tareas se podían modificar, las líneas de mando eran menos rígidas, la comunicación entre áreas no solo era vertical sino también horizontal, entre otros. Estas organizaciones eran más exitosas en

ambiente cambiantes, donde la demanda de productos y servicios se modificaba constantemente.

En la propuesta de Burns y Stalker (1961) se describe, a través de claros ejemplos, que las estructuras organizacionales no sólo son burocráticas, de hecho, la idealización de la estructura burocrática se debilita al mostrar que no siempre lleva a alcanzar eficazmente los objetivos organizacionales. Si bien, los autores no describen las relaciones entre organizaciones con distintas estructuras, al demostrar que la multiplicidad de estructuras existe, nos llevan a inferir que pueden ser una fuente de conflictos u oportunidades en el funcionamiento de las relaciones interorganizacionales.

Dos autores menos representativos de la Escuela Contingencial, pero que llevaron a nuevas reflexiones respecto al entorno organizacional, son Emery y Trist (1965), quienes se adelantaron a otros autores de la primera ola contingencial al describir que el entorno no es uno sino varios, los cuales ejercen influencia recíproca entre sí; en otras palabras, un elemento del entorno tendrá efectos sobre otros elementos del entorno y viceversa. Además, la relación entre elementos internos (estructurales) y externos (del entorno) es recíproca. Lo anterior va más allá de pensar en que todos los elementos pueden generar influencia en otros, pues apunta al reconocimiento de la temporalidad de los elementos internos y externos. A través de modificaciones constantes en el entorno, se necesitarán crear cambios estructurales también constantes. Entonces, al cuestionar la temporalidad de elementos internos y externos, queda la duda de qué tan efectiva será la percepción de los estrategias organizacionales para modificar de manera constante a la organización y mantenerse adaptada a su entorno. Por otro lado, al reconocer que se van complejizando los entornos, se infiere que la consecución de los objetivos interorganizacionales será más complicada.

Por su parte, Lawrence y Lorsch (1967) mostraron otra perspectiva para entender las contingencias - la relación entre componentes de la estructura organizacional y el entorno -, pues consideraron que cada subsistema de una organización – también entendido como sus áreas funcionales – estaba dentro de un entorno específico. De esta manera, las organizaciones tenían la compleja tarea de diferenciar el trabajo en cada una de sus áreas para cumplir con las demandas del entorno y, por otro lado, tenían que integrar su trabajo para cumplir con los objetivos organizacionales. Además, los autores describieron que los distintos entornos también eran afectados por las organizaciones; en otras palabras, el entorno

ya no era siempre una variable independiente que iba a modificar a las organizaciones, ahora éstas también generaban cambios en elementos externos. Los autores no entran en la discusión sobre qué elemento, interno o externo, va a generar mayor influencia sobre los otros, por tanto, dependiendo de la situación, uno puede ser más influyente que el otro en la eficiencia organizacional. Si vislumbramos esta posibilidad en las relaciones interorganizacionales, podemos pensar que dos o más organizaciones en interacción, pueden modificar enormemente al entorno.

El sociólogo James Thompson (1967), en su libro “Las organizaciones en Acción (*Organizations in Action*)”, también añadió detalles a la Teoría de la Contingencia. Entre sus aportaciones, el autor describió la tecnología utilizada en las organizaciones, clasificándola en tres tipos: tecnología secuencial (procesos lineales continuos, que transforman insumos en productos), tecnología mediadora (que cumple la necesidad de un cliente, p.e. un banco o un servicio de paquetería) y tecnologías intensivas (que modifican un objeto específico p.e. la tecnología médica para diagnosticar y tratar a un paciente). Por medio de ejemplos, el autor describió como la tecnología, sin importar su clasificación, modifica la estructura organizacional, pero por si sola, no es suficiente para generar eficiencia organizacional, pues hay fluctuaciones en el contexto que no permiten que las tecnologías operen de manera correcta. Aunque parezca una aportación sencilla, el autor se dio cuenta de que la racionalidad interna en una organización no es siempre alcanzable, pues hay un contexto que puede delimitar a la racionalidad organizacional; para el autor, el entorno antecede a la organización.

Por último, Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1968) refinaron lo que era entendido por estructura organizacional, a través de investigación empírica, para reconocer su relación con elementos del entorno. Primero, comenzaron por profundizar en el concepto de estructura organizacional. Los autores realizaron revisión de la literatura e investigación empírica y encontraron que, comúnmente, se consideraba que cinco elementos formaban a una estructura organizacional – especialización, estandarización, formalización, centralización y configuración. Los elementos anteriores corresponden a aquellos definidos en la Administración Científica (Taylor, 1919; Fayol, 1916, en Fayol, 1999) y que, posteriormente, fueron perfeccionados en la Administración Burocrática descrita por Weber en 1921. A diferencia de otros autores, Pugh y compañía (1968) estandarizaron un instrumento con

validez estadística y definieron seis perfiles de estructuras organizacionales que iban de aquellas totalmente rígidas – con alto control de sus tareas, especialización y centralización en la toma de decisiones – hasta las totalmente flexibles - con decisiones descentralizadas, sin especialización ni estandarización del trabajo. Cabe aclarar que en su investigación no encontraron alguna organización con todas las características de alguno de los extremos anteriores. En estudios posteriores de dichos autores, se deja más claro que los elementos que componen al contexto harán casi imposible que la estructura sea prescrita para tener características totalmente burocráticas o, en su extremo opuesto, totalmente flexibles. Sus conclusiones son importantes para llegar a la visión actual, en la que se considera que cada organización es un ente único, pues a pesar de poder clasificar algunos de sus componentes estructurales, resulta casi imposible que una organización sea estructuralmente igual a otra.

Posteriormente, Pugh (1973) creó una clasificación de elementos del entorno integrada por el origen e historia de la organización, el tipo de propiedad – pública o privada – y su concentración entre muchos o pocos propietarios, su tamaño, la naturaleza de sus productos o servicios, la tecnología, la localización geográfica, y la interdependencia con terceros p.e. clientes, proveedores y otras organizaciones. Al categorizar los elementos estructurales (Pugh, *et al.* 1968) y del entorno Pugh (1973), se pudieron realizar correlaciones entre dichos elementos. Entre los hallazgos encontrados surgieron correlaciones interesantes, por ejemplo, el tamaño de una organización tenía una relación positiva con la tecnología incorporada del exterior y el nivel de especialización. Otro ejemplo es que la dispersión geográfica y dependencia por parte de una organización focal con organizaciones periféricas se correlacionaban positivamente con la centralización en la toma de decisiones.

Las características del entorno descritas por Pugh (1973) siguen siendo relevantes, especialmente si se quiere tener un conocimiento más profundo y detallado de una organización; el reconocimiento de su historia y desarrollo resultan necesarios, entre otros beneficios, para identificar modificaciones estructurales a lo largo del tiempo. Por otro lado, la interdependencia con terceros como característica del entorno resulta fundamental para este estudio. Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1968) consideran que la naturaleza de las relaciones interorganizacionales las lleva a modificar la estructura, estrategia o decisiones de la organización focal. Adicionalmente, Pugh (1973) concuerda con otros autores de la Escuela Contingencial en que el entorno tiene mayor influencia en la toma de decisiones,

adaptabilidad y cambios organizacionales, que la estructura. La anterior premisa se puso en duda en la siguiente escuela administrativa “Escuela de las Nuevas Relaciones Humanas”, que considerará a la estrategia y toma de decisiones internas como fundamentales para la supervivencia organizacional.

En resumen, los teóricos de la Escuela Contingencial dieron un gran salto en el entendimiento de las organizaciones, ampliando los límites en que se estudiaban a éstas, reconociendo que la relación elementos internos y ambientales externos era necesaria para seguir alcanzando la eficiencia organizacional. Derivado de esta escuela, a partir de la década de los ochenta del siglo XX, ha dominado la lógica de sistemas abiertos en las organizaciones, ya sea desde una visión funcional que busca dominar los elementos contingentes (externos), por medio de distintas prácticas manageriales (Donaldson, 2001), o bien desde visiones más complejas como la de los Estudios Organizacionales que, a través de la multidisciplinariedad, considera que existen fenómenos que no pueden controlarse pero que afectan a las organizaciones, por ejemplo, hegemonías institucionales, aspectos socioculturales y decisiones imposibles de planear. Además, de ser el caso, es posible concluir que elementos no controlables, internos o externos a una organización, pueden tener mayor peso para explicar el funcionamiento de una organización.

Sin embargo, si encontramos las generalidades de las publicaciones de esta primera ola de la teoría contingencial vemos que sus estudios empíricos y descubrimientos se realizaron en grandes organizaciones. Por lo anterior, sus hallazgos pueden no ser aplicables en pequeñas y medianas organizaciones que colaboran entre sí. Además, el objetivo de estas investigaciones estuvo en encontrar nuevas maneras para alcanzar la racionalidad instrumental eficientista; en otras palabras, buscaban identificar los tipos de cambios estructurales necesarios para adaptarse al entorno y no dejar de generar utilidades. Sin embargo, a lo largo del tiempo se ha hecho más evidente que todo tipo de organizaciones, cuyos intereses y lógicas no sólo buscan alcanzar la eficiencia, también se ven afectadas por su entorno, por lo que la teoría contingencial debería reconocer otras lógicas además de las empresariales. Por otro lado, la teoría buscaba encontrar generalidades de distintos contextos para crear leyes sobre las mejores formas de administrar, tarea compleja y que, si se toma al pie de la letra, podría limitar la descripción de particularidades organizacionales. Nuevamente, en el ámbito de las relaciones interorganizacionales, los distintos intereses de

cada organización, así como la lógica que los guía, van a complejizar su interacción y consecución de objetivos.

No está por demás comentar que los teóricos actuales, que buscan correlacionar y controlar nuevos elementos contingenciales para alcanzar la eficiencia p.e. Lex Donaldson, Greg Joffe y Sayilar Yucel-, no han logrado encontrar prácticas organizacionales totalmente generalizables para alcanzar dicho objetivo. Sayilar (2016) describe que, actualmente, las organizaciones tratan de adelantarse a las demandas del mercado, generando productos y servicios innovadores. Al reconocer lo anterior podemos preguntarnos si, ¿es común que se creen proyectos interorganizacionales con vistas a futuro, proactivos en sus objetivos, en lugar de sólo ser reactivos al ambiente? Por otro, en la actual globalización, los cambios son demasiado rápidos en algunas industrias, ¿acaso es posible que las organizaciones reconozcan las lógicas del entorno todo el tiempo?

Una reflexión que se fue gestando desde finales del siglo XIX con la segunda Revolución Industrial, nutriéndose en la Administración Científica (1911), la escuela de las Relaciones Humanas (1923) y la Burocracia (1943) y que, se mostró más claramente a través de la Teoría General de Sistemas (1951) y la Teoría Contingencial (1958), es que la complejidad es parte de prácticamente cualquier fenómeno, tanto natural como sociocultural. Los científicos reafirmaron que no es posible entender a detalle un fenómeno sin conocer sus relaciones con otros elementos, además resultó más claro que por más grande y poderoso que se perciba un gobierno o una institución, si no interactúa con otras organizaciones o tiene un quiebre en un área clave en su sistema organizacional, puede debilitarse o desaparecer.

Hasta la década de los sesenta del siglo XX, comenzó a utilizarse el término relaciones interorganizacionales, siendo el sociólogo y administrador William Evan uno de los primeros en utilizarlo. El interés por el estudio de las relaciones interorganizacionales se fortaleció con la aparición de su artículo titulado, “Hacia una teoría de las relaciones interorganizacionales (Toward a theory of inter-organizational relations) (Evan, 1965)”. Basándose en el concepto de Merton (1957) de conjunto de roles (role-set), Evan definió el concepto de conjunto de la organización (organization-set). Para lo anterior, Evan traspasó la lógica de conjunto de roles de Merton, que se utilizaba a nivel individual para definir los roles, limitaciones y facultades en las interacciones de un individuo. Entonces, en el concepto de conjunto de la organización

se describían los roles, limitaciones y facultades con las que contaba una organización al interactuar con otras.

Adicionalmente, tras describir las características de cada organización, se describían las características de las relaciones entre las organizaciones del conjunto (periféricas) con la organización focal - la central del caso de estudio. Evan (1965) propuso algunas dimensiones para describir a una organización focal y a su conjunto de la organización – entendido como el tipo de relaciones interorganizacionales alrededor del actor focal. Entre ellas se encuentran las dimensiones suministros vs. resultados, referencias comparativas vs. normativas y tamaño del conjunto de la organización. La primera dimensión consistía en identificar cuantos suministros externos (*inputs*) necesitaba la organización focal para poder realizar sus actividades, así como los productos (*outputs*) que la organización focal les brindaba a las organizaciones en su red o conjunto. La segunda dimensión buscaba identificar si la organización focal seguía una referencia normativa en sus decisiones u objetivos, p.e. alcanzar un objetivo propuesto por una institución gubernamental siguiendo sus normas. O bien, si sus resultados se comparaban con los de otra compañía, sin seguir sus normas de trabajo. La tercera dimensión consistía en reconocer el número de organizaciones que se relacionaban con la organización focal.

Más allá de utilizar dimensiones para describir a un conjunto de la organización, Evan pretendía encontrar generalidades en estas características. De esta manera planteó algunas hipótesis que vinculaban las características del conjunto de la organización con otros fenómenos organizacionales. Por ejemplo, consideró que, a mayor número de organizaciones relacionadas con una organización focal, sería menor el grado de autonomía en la toma de decisiones de ésta última. Otra hipótesis era que una organización focal que seguía referencias normativas se vería más limitada en sus decisiones, que aquella que siguiera una referencia comparativa. Aunque suenan lógicas las conjeturas de Evan, las formas interorganizacionales actuales han mostrado que no se pueden generalizar las características y resultados en las relaciones interorganizacionales. Existen organizaciones no gubernamentales que tienen relación constante con un gran número de organizaciones y, no por ello, éstas últimas limitan la capacidad de la organización focal en la toma de decisiones; por ejemplo, el papel de las organizaciones externas puede limitarse a brindar ayuda económica a la organización focal. Un segundo ejemplo, relacionado con la suposición de

Evan donde se consideraba que, a mayor similitud entre funciones de la organización focal y las periféricas mayor conflicto y competencia, no es siempre verdadera, pues existen redes interorganizacionales que dividen su campo de acción, sin tener que llegar a conflictuarse o competir.

A pesar de que, actualmente, nuevos hallazgos empíricos muestran que las hipótesis de Evan no son generalizables, su aproximación al estudio de las relaciones interorganizacionales fue un gran paso para entenderlas, pues describió claramente que era necesario estudiarlas a nivel organizacional. Aunado a lo anterior, realizó una clasificación de organizaciones de acuerdo con su nivel de producción y toma de decisiones interorganizacionales. De manera general, su propuesta hacia una teoría de las relaciones interorganizacionales clarifica que una organización, o grupo de éstas, afecta a la organización del foco de estudio y viceversa.

Terreberry (1968), en su artículo titulado “La evolución de los ambientes organizacionales (*The evolution of organizational environments*)”, realizó una revisión de la literatura y mostró evidencia de que los contextos son cada vez más turbulentos; ésta es una de las razones por las que, cada día, se les da más importancia a las relaciones interorganizacionales, pues enfrentar dificultades del entorno puede ser resultar más sencillo o tener menos repercusiones negativas.

Por otro lado, autores como Drucker y Gardner (1964, en Terreberry, 1968) aseguraban que los cambios actuales no pueden predecir el futuro. McNulty (1962, en Terreberry, 1968) no encontró relación entre la adaptación organizacional y los cambios planeados, en un estudio de 30 compañías en amplio crecimiento. Un último ejemplo es de la revista *Dun's Review* (1963, en Terreberry, 1968), donde se cuestionó la efectividad de la planeación a largo plazo a la luz de frecuentes fallas; de hecho, en las conclusiones del previo artículo se sugirió que los errores podían atribuirse a querer pronosticar los cambios contextuales futuros. Sin embargo, Terreberry (1968) no demerita el efecto de una planeación interorganizacional adecuada, pues considera que en los contextos turbulentos del entorno son cada vez más necesarios los acuerdos entre organizaciones.

Un aspecto importante para que funcionen eficazmente las relaciones interorganizacionales es su capacidad para procesar información, particularmente, aquella relacionada con las transacciones entre los ambientes internos y externos; es decir, para

alcanzar la efectividad en las relaciones interorganizacionales resulta crucial que éstas compartan información particular, que consideren relevante, sobre los procesos de adaptación entre la estructura y entorno, que exista una búsqueda activa de las mejores maneras para realizar actividades de producción (*input* y *output*) y que las organizaciones conserven en su memoria situaciones de eficiencia que tuvieron en el pasado y actuales (Terreberry, 1968). No sólo es necesario que las organizaciones pacten, informal o formalmente, que se están aliando o trabajando en conjunto, pues para alcanzar la eficacia organizacional hay que compartir información sobre cómo se han adaptado las organizaciones a su entorno.

Por último, resulta importante destacar que las investigaciones previas, sobre todo en las que se considera importante la teoría contingencial, contienen elementos que influenciaron las primeras corrientes teóricas de las relaciones interorganizacionales. Dichas teorías se consolidaron en los años setenta y ochenta por lo que, actualmente, su carácter puede resultar muy simplista para entender las relaciones interorganizacionales. Sin embargo, no se han dejado a un lado sus contribuciones, sino que se han extendido o integrado a otras explicaciones sobre la naturaleza de las relaciones interorganizacionales. Por ejemplo, como se presenta posteriormente, la teoría de la dependencia de recursos se ha movido hacia ontologías holísticas y ha asumido una relación dialéctica (conversacional) entre las organizaciones y sus entornos (Franke, 2017).

1.2. Corrientes de Estudio de las Relaciones Interorganizacionales

Hasta ahora se han presentado investigaciones en las que se describen componentes básicos de las relaciones interorganizacionales – estructuras organizacionales, entornos y la interacción entre ambos – así como algunos ejemplos en los que dos o más organizaciones interactuaban entre sí para alcanzar objetivos, primordialmente económicos. Sin embargo, no se han presentado aproximaciones teóricas que supongan los porqués de dichas relaciones, integrando distintas premisas con la finalidad de darle una explicación al fenómeno investigado.

A partir de los años setenta del siglo XX, han surgido distintas aproximaciones teóricas respecto a las relaciones interorganizacionales. De manera general, se considera que existen cinco aproximaciones teóricas clásicas, una de ellas influenciada únicamente por la

Sociología, el Neoinstitucionalismo Sociológico. Otras tres aproximaciones, también influenciadas por la Sociología, añadieron elementos de otras ciencias sociales – la Teoría de la Dependencia de Recursos añadió fundamentos económicos, la Teoría de Cuentas de Redes añadió elementos psicológicos y el Pragmatismo Clásico añadió elementos de la filosofía occidental. Por último, la Teoría de la Complejidad del Régimen surgió de las Ciencias Políticas y las Relaciones Internacionales (Franke, 2017). Estas aproximaciones han tenido mayor o menos grado de influencia en la investigación a lo largo del tiempo. Actualmente, las aproximaciones teóricas clásicas suelen combinarse entre sí o utilizarse con otras teorías, pues se evidencia que por sí solas no son capaces de describir fenómenos complejos, como lo son las relaciones interorganizacionales. La teoría de la Dependencia de Recursos de Pfeffer y Salancik (1978) ha sido concebida en la actualidad por el propio Pfeffer (2005, en Crooper et al., 2008) como una metáfora u orientación teórica general, más que un objeto de investigación empírico, como lo fue durante el siglo XX. Por tal motivo, sus conceptos han sido mayormente absorbidos por otras aproximaciones como la Economía de Transacción de Costos, el Neoinstitucionalismo y la Teoría de Cuentas de Redes (Crooper, et al., 2008).

En la última década del siglo XX, se publicaron algunas recopilaciones que sintetizaban las tendencias en el estudio de las relaciones interorganizacionales. Un ejemplo destacado fue el artículo recopilatorio de Oliver y Ebers (1998) quienes examinaron, a través de un análisis de redes, las tendencias en la investigación del fenómeno de estudio. Los autores seleccionaron 158 artículos para su muestra, publicados entre 1980 y 1996, provenientes de cuatro revistas líderes en las ciencias sociales: *Organization Studies*, *Academy of Management Journal*, *American Sociological Review*, y *Administrative Science Quarterly*. Los resultados de su análisis fueron más allá del reconocimiento de tendencias descriptivas respecto al mayor o menor uso de distintas teorías, pues, entre otros hallazgos, encontraron tendencias en la metodología, niveles de análisis y resultados de las relaciones interorganizacionales. Además, encontraron que existen teorías que sirven de puente para relacionar teorías que, a primera vista, parecen no estar vinculadas. En otras palabras, existen premisas en una teoría que parecen ser incompatibles con las premisas de otra, no obstante, una tercera teoría puede relacionar o mediar ambas teorías. Por ejemplo, el Institucionalismo Económico y la Planeación Estratégica son incompatibles en su concepción sobre la

capacidad de agencia de los individuos, sin embargo, pueden existir aproximaciones teóricas, como la Teoría del Poder Político, que vinculen ambas teorías.

Concretamente, en los resultados del análisis de redes se mostró que la mayoría de la investigación sobre relaciones interorganizacionales buscaba estudiarlas a través de la Teoría de la Dependencia de Recursos, seguida estrechamente por la Teoría de Redes y la Teoría del Poder Político. Por otro lado, como ha sido tendencia desde hace varias décadas en la Administración, una mayoría de las publicaciones fueron de corte empírico e hicieron uso de la metodología cuantitativa; aproximadamente el noventa por ciento de publicaciones hicieron uso de dicha metodología. Adicionalmente, en casi un ochenta por ciento de las investigaciones se encontró que se realizaron análisis a nivel organizacional. Por último, como resultado de las relaciones interorganizacionales se produjeron tres fenómenos principales: relaciones de poder y control por parte de una organización sobre otra u otras, cumplimiento exitoso de los objetivos de las organizaciones en interacción, y relaciones prevalentes (duraderas) entre las organizaciones.

Por medio de la medición de intervención (o intermediación), una medida utilizada en el análisis de redes se encontró que tres teorías han servido mayormente como puente o vínculo entre teorías: la Teoría de la Ecología Poblacional, la Teoría de Costos de Transacción y la Teoría de la Dependencia de Recursos. Lo anterior llevó a los autores a pensar que dichas teorías tomarían mayor fuerza en años venideros en el análisis de las relaciones interorganizacionales. Sin embargo, dos décadas posteriores, han tomado fuerza otras teorías o estudios que integran premisas teóricas para ampliar la perspectiva de su investigación. Por ejemplo, la Teoría del Neoinstitucionalismo Sociológico y otros enfoques del análisis institucional, p.e. el estudio de las lógicas institucionales, han ganado terreno en la literatura científica. Por otro lado, la Teoría de Redes y Dependencia de Recursos han integrado otros conceptos o teorías para enriquecer el análisis interorganizacional, sin embargo, estas dos últimas por sí solas se han considerado insuficientes para tener un amplio entendimiento de las relaciones interorganizacionales. Algunos artículos en los que se describe como se integran las dos previas corrientes con otras son los de Gulati y Gargiulo (1999), Biermann (2008) y Ebers y Maurer (2014).

Los resultados de Oliver y Ebers (1998) son relevantes para reconocer los cambios históricos en el uso de las distintas teorías pues, como veremos más adelante, éstos han

variado en las últimas dos décadas, dando lugar a nuevas teorías dominantes y a una mayor investigación a través de la integración teórica. Por lo anterior, resulta razonable enaltecer el esfuerzo de Oliver y Ebers (1998), pues su análisis de redes los llevó a tener un panorama detallado del amplio campo de estudio de las relaciones interorganizacionales. A su vez, dicho panorama los condujo a concluir que existe una gran oportunidad de realizar estudios cros-disciplinarios y que es posible un diálogo entre teorías que, de primera instancia, parecen opuestas (Oliver y Ebers, 1998). En otras palabras, el estudio de las relaciones interorganizacionales desde una corriente puede ser complementado con otra, abriendo camino a una investigación de carácter integrador. Por otro lado, y a pesar de que actualmente siguen dominando los estudios cuantitativos en las ciencias sociales, los estudios cualitativos han ganado terreno, pues no siempre es buscada la generalización de resultados ni la dominación teórica. Lo anterior es particularmente importante para esta investigación, pues busca la integración teórica y el uso de metodología cualitativa para profundizar sobre las características de las relaciones interorganizacionales del objeto de estudio. Por último, la contribución de Oliver y Ebers (1998) al describir los resultados, o productos, que dejan las relaciones interorganizacionales podría retomarse para reconocer las consecuencias, además del logro de objetivos organizacionales, que resultan de dichas relaciones.

Actualmente, en la literatura se apoya la incorporación de nuevas teorías y concepciones siempre y cuando aporten nuevas maneras de ver a las relaciones interorganizacionales. No es sorpresa que la evolución del conocimiento de otras ciencias lleve a repensar distintos fenómenos sociales; el actual fenómeno de estudio definitivamente no es un tema acabado, está en constante reinención y complejización, lo que ha generado nuevas suposiciones para su entendimiento.

Con la finalidad de tener un mayor entendimiento de la complejidad, integración y adición en las aproximaciones teóricas de las relaciones interorganizacionales se presentarán las premisas fundamentales de cuatro corrientes para su estudio, particularmente relevantes en esta investigación. Posteriormente, se describe una última corriente llamada *Estructura de Prácticas Corporativas* que, desde inicios del siglo XXI, ha ido ganando terreno en la literatura científica. Por último, se presentan reflexiones finales del capítulo 1.

A) Teoría de la dependencia de recursos

En 1978, Pfeffer y Salancik presentaron en su libro “El control externo de las organizaciones (*External control of organizations*)” la Teoría de la Dependencia de Recursos, probablemente el referente principal del siglo XX para comprender el funcionamiento de las relaciones interorganizacionales. La teoría argumentaba que las relaciones entre organizaciones estaban basadas en el intercambio de distintos tipos de recursos, que una o más organizaciones necesitaban y no podían adquirir por su cuenta. En otras palabras, la imposibilidad de obtener todos los recursos que necesitaba una organización, fueran materiales o inmateriales, las llevaba a buscar el intercambio. De acuerdo con esta teoría, dicha necesidad de intercambio, dentro de un contexto en el que impera la idea de que se cumplan los intereses de una organización sobre otra, genera relaciones de desigualdad, ventajosas para las organizaciones que aportan más recursos al intercambio y menos ventajosas para las que aportan menores cantidades de recursos. El fin último del intercambio interorganizacional era, en muchas ocasiones, la supervivencia, imposible de garantizar de manera individual.

El desarrollo de esta teoría estuvo influenciado por la Teoría de Intercambio Social (Homans, 1958; Emerson, 1962, en Franke, 2017) en la que los intercambios interpersonales, de bienes materiales y/o inmateriales, involucraban una relación implícita de poder. Dicho intercambio de recursos y su implícita relación de poder también existen en la Teoría de la Dependencia de Recursos, sólo que sucede a nivel organizacional. Una organización tendrá mayor poder de acuerdo con el alcance de los recursos, calidad y cantidad de recursos diferentes, que aporte en una relación de intercambio (Franke, 2017). Sin embargo, la relación entre organizaciones no resulta tan sencilla, como en la descripción previa. La contribución teórica de Pfeffer y Salancik (1978) supera los supuestos de la Teoría de Intercambio Social pues, en el proceso de intercambio interorganizacional, se crea una relación de dependencia que afecta la capacidad de acción de la organización que menos poder tiene y/o que depende más de los recursos que le brindan terceros (Jönsson, 2017).

Los conceptos clave para entender esta teoría son el poder, los recursos, la dependencia y la interdependencia. El poder es entendido como la capacidad de una organización para disminuir el radio de intercambio (Franke, 2017); en otras palabras, la capacidad de una organización para contribuir con recursos equiparables, por su valor y/o cantidad, a los compartidos por otra u otras organizaciones con las que interactúa. Los

recursos son entendidos como valores materiales o inmateriales, que son simples de conceptualizar como la materia prima o complejos como la legitimidad social. Los recursos tienen distinto nivel de importancia, lo que los relaciona con la generación de mayor poder para la organización que los tiene. De acuerdo con esta teoría, la organización que comparta los recursos más valiosos, aquellos sin los que no podrían alcanzarse las metas organizacionales, tendrá mayor poder (Pfeffer y Salancik, 1978). Por ejemplo, el cobalto es indispensable para que funcione un celular, por tal motivo, éste le brindará mayor poder a la organización que lo comercializa sobre las compañías con las que tiene una relación interorganizacional. Sin embargo, como se describe más adelante, existen otros elementos que influyen en el ejercicio del poder entre organizaciones. Por su parte, la dependencia puede entenderse como el grado de necesidad de que exista una relación interorganizacional (Pfeffer y Salancik, 1978); dicho de otra manera, cuán importante se percibe la relación entre dos o más organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos. Por último, la interdependencia hace referencia a que diversas organizaciones comparten elementos clave para alcanzar sus objetivos organizacionales (Franke, 2017).

De acuerdo con Pfeffer y Salancik (1978), la dependencia de recursos tiene un problema fundamental para las organizaciones, ésta limita su autonomía para tomar decisiones. A pesar de que las relaciones interorganizacionales son necesarias para la supervivencia organizacional en un contexto ambiguo y con recursos limitados, las organizaciones buscan conservar su capacidad de gestión y toma de decisiones. Por otro lado, en esta teoría las organizaciones son capaces de cambiar a su medio externo con la finalidad de obtener los recursos que necesitan (Biermann y Harsch, 2017). A diferencia de contribuciones previas para el entendimiento de las relaciones interorganizacionales, en esta teoría se describe explícitamente que el conjunto de organizaciones también puede modificar a los elementos externos, estableciendo que existe causalidad recíproca. En otras palabras, las organizaciones en conjunto también tienen capacidad de agencia. Sin embargo, tanto la capacidad de agencia como la influencia del entorno en las organizaciones no deben tomarse como determinantes dicotómicas. No es que se tenga capacidad de agencia total sobre el medio ambiente, ni tampoco que el medio ambiente determine en su totalidad a una organización.

A pesar de que la Teoría de la Dependencia de Recursos ha contribuido al entendimiento de ciertas relaciones interorganizacionales, en la actualidad, sus argumentos centrales resultan cuestionables y limitados para entender a las organizaciones. Regresando al ejemplo del cobalto, fundamental para el funcionamiento de los celulares, resulta evidente que no sólo es necesario contar con materia prima indispensable para ejercer poder sobre otra organización. Empresas de telefonía chinas, estadounidenses y europeas han establecido relaciones interorganizacionales con mineras de países africanos para obtener cobalto a bajos costos. Lamentablemente, no por contar con la materia prima esencial, las organizaciones africanas ejercen poder sobre las otras, por ejemplo, tomando las decisiones sobre los precios de venta. Por el contrario, las mineras han sido explotadas, lo que hace evidente que otros elementos influyen en el ejercicio del poder. Tal vez tienen una limitada capacidad de negociación, costumbres comerciales de subordinación derivadas de elementos culturales, nulo apoyo gubernamental, grandes necesidades económicas, u otras características que los dejan en desventaja ante una negociación. Por otro lado, existe una duda razonable respecto a que todas las organizaciones en este tipo de relaciones busquen mantener su autonomía en la toma de decisiones. De hecho, resulta común que consultorías que trabajan para grandes y famosas corporaciones, subordinen sus decisiones ante los intereses de sus clientes, donde los primeros justifican y, en ocasiones, agradecen tener la oportunidad de trabajar con las grandes corporaciones y cumplir con sus demandas.

La teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978, en Biermann y Harsch, 2017) fue ampliamente aceptada por la comunidad académica, sin embargo, desde la segunda mitad de la década de los ochenta hasta los primeros años del siglo XXI, no existieron aportaciones teóricas contundentes para su desarrollo. Lo anterior se ha traducido en que, desde inicios del siglo XXI, cada vez es menos nombrada esta teoría y comúnmente se le refiere por su contribución histórica al estudio de las relaciones interorganizacionales. Por otro lado, en una publicación conmemorando los 25 años de la existencia de la teoría de la dependencia de recursos, los autores invitaron a académicos para realizar nuevas investigaciones sobre su teoría (Biermann y Harsch, 2017).

B) El neoinstitucionalismo sociológico

Este tipo de neoinstitucionalismo, también conocido como el nuevo institucionalismo de la escuela de Stanford, se enfoca en estudiar lo institucionalizado o validado socialmente, su proceso de institucionalización, así como su efecto en las organizaciones. En otras palabras, en esta escuela se estudia cómo se establecen los conjuntos de normas y creencias, explícitas e implícitas, validadas socialmente como las más adecuadas; a su vez, lo anterior se traduce en la legitimación y promoción de ciertas estructuras y comportamientos organizacionales como los más adecuados. Esta legitimación social lleva a las organizaciones a justificar, a primera vista racionalmente, la implementación de ciertas estructuras y prácticas organizacionales modelo.

Desde esta corriente sociológica, la institucionalización también puede entenderse como un “proceso fenomenológico por el cual algunas relaciones y acciones sociales llegan a darse por sentado y donde los conocimientos compartidos definen lo que tiene significado y las acciones que son posibles (Zucker, 1983, p.2, en DiMaggio & Powell, 1991, p.43).” En este proceso, los individuos no eligen entre procedimientos, normas sociales y costumbres, éstas se dan a través de la interacción con su medio (DiMaggio & Powell, 1991). No se modifican o adaptan las soluciones de manera inmediata, hay una larga historia detrás de las formas de trabajo, métodos de socialización, normas, entre otros fenómenos, que son legitimadas socialmente. La previa asimilación conlleva a que una organización que se institucionaliza se legitima tanto interna como externamente; en otras palabras, tanto los individuos que conforman a una organización como los de otras organizaciones, consideran que la organización que sigue las normas institucionalizadas es legítima o razonable en su forma y fondo. Sin embargo, es necesario subrayar que lo institucionalizado no se sustenta en evidencia científica o empírica, donde se muestre que una norma es más útil que otra para cumplir objetivos de la manera más eficiente, sino en lo socialmente considerado más adecuado (Meyer y Rowan, 1992).

Powell y DiMaggio (1983), influenciados por la concepción de neoinstitucionalismo sociológico de Meyer y Rowan (1992), originalmente presentada en 1977, ampliaron las aportaciones teóricas de éstos últimos definiendo el papel de las organizaciones en el proceso de institucionalización. Para Powell y DiMaggio (1983), los espacios donde se legitimaban las supuestas mejores normas y prácticas son los campos organizacionales, éstos pueden entenderse como un conjunto de organizaciones que constituyen una reconocida área de vida

institucional (DiMaggio y Powell, 1983); es decir, los campos organizacionales son un conjunto de organizaciones que se rigen bajo las mismas normas y creencias, que interactúan entre sí y/o tienen equivalencias en sus estructuras organizacionales. Dichos campos organizacionales definen las estructuras y comportamientos organizacionales legítimos o más adecuados. Cabe mencionar que, para los autores, la legitimación en los campos organizacionales tampoco sigue una lógica de maximización de la eficiencia en los resultados.

Antes de mencionar la importancia del neoinstitucionalismo sociológico en el estudio de las relaciones interorganizacionales, resulta relevante reconocer como algunos autores clásicos de las ciencias sociales describieron la influencia que tenían las normas y creencias sociales en el comportamiento de individuos, grupos y organizaciones. Por ejemplo, en el siglo XIX, Karl Marx vislumbró cómo las creencias y normas del mundo material determinaban la construcción de la realidad social (Hadler, 2015); en otras palabras, las ideas institucionalizadas en el capitalismo impregnaban el pensamiento de los individuos, ocasionando y justificando la jerarquización social y enajenación del trabajo. Por su parte, Emile Durkheim argumentó como diversos factores sociales dominan el comportamiento de los individuos (Hadler, 2015) y Max Weber, en su tesis de la racionalización de la cultura, describió cómo se universaliza, o institucionaliza, la burocracia, justificando la necesidad y deseo social por alcanzar la eficiencia (Franke, 2017). Las anteriores descripciones de los autores clásicos reflejan que éstos ya vislumbraban el efecto de las ideas legitimadas socialmente, lo instituido, en el comportamiento de grupos y organizaciones. Tras el reconocimiento de que, a lo largo de la historia, lo institucionalizado ha influenciado en las prácticas de grupos y organizaciones, podemos reflexionar sobre el papel de lo institucionalizado en las relaciones interorganizacionales.

Al considerar a los campos organizacionales como entes que legitiman las prácticas socialmente más adecuadas (Powell y DiMaggio, 1983) se infiere que, por lo menos, en algunas relaciones interorganizacionales pueden emerger entornos y normas institucionales. En otras palabras, a través de las relaciones interorganizacionales pueden generarse, consciente o inconscientemente, normas legitimadas que lleven a determinar las estructuras y prácticas organizacionales más adecuadas. Sin embargo, resulta necesario identificar el alcance de las normas legitimadas, por ejemplo, si influyen las normas institucionalizadas en una red interorganizacional, si las normas afectan sólo a las organizaciones con relaciones

directas en dicho campo, o bien, si las normas legitimadas tendrán la misma influencia en organizaciones de distintos giros. Desde el neoinstitucionalismo sociológico se puede considerar que los campos organizacionales se convierten en una autoridad que otras organizaciones se ven obligadas a seguir, copiando su filosofía y prácticas. Sin embargo, en la práctica es cuestionable el determinismo del neoinstitucionalismo sociológico pues pueden existir contradicciones importantes entre las normas legitimadas socialmente en un campo organizacional - traducidas en filosofías, estructuras y prácticas organizacionales – y la identidad de una organización. Lo anterior puede generar diversos fenómenos, por ejemplo, que algunas organizaciones no sigan las normas institucionalizadas o simulen que las siguen mientras actúan a través de su capacidad de agencia.

Otro tipo de análisis institucional aplicado al estudio de las relaciones interorganizacionales se presenta en el estudio de las lógicas institucionales. En esta corriente se retoman el concepto de institución, pero amplían los posibles efectos que tiene lo institucionalizado en las organizaciones. Desde la perspectiva de las lógicas institucionales, se considera que tanto los individuos como las organizaciones se ven influenciados por diversas instituciones, no por una única y determinada institución dominante. Dichas instituciones o normas institucionalizadas son distintas entre sí, a veces enteramente opuestas, lo que genera conflictos en las creencias y prácticas – p.e. en la toma de decisiones de individuos, grupos, organizaciones, campos organizacionales (Thornton y Ocasio, 2008) y, en algunos casos, hasta en sociedades enteras. En el estudio de las relaciones interorganizacionales, si consideramos que cada organización se ve influenciada por diversas normas institucionalizadas, que por su naturaleza se contraponen y están en lucha, se puede inferir que existirá mayor complejidad en sus relaciones, con conflictos interorganizacionales derivados de las normas institucionalizadas en cada organización. Si bien, desde esta aproximación el análisis institucional resulta más complejo, el valor interpretativo puede resultar más enriquecedor que el obtenido en investigaciones que se limitan al estudio de las relaciones interorganizacionales a través de las premisas del neoinstitucionalismo sociológico. Por tal motivo, a continuación, se ahonda en la aproximación de lógicas institucionales.

C) Lógicas institucionales

El concepto de lógicas institucionales fue introducido por Alford y Friedland (1985) para describir las prácticas contradictorias y creencias inherentes a las instituciones de las sociedades occidentales modernas. Para los autores, estaban institucionalizados socialmente el capitalismo, el estado burocrático y la democracia política. Estas tres instituciones generan una lucha en los individuos y sus decisiones pues son guiadas por prácticas y creencias diferentes. A diferencia del neoinstitucionalismo sociológico, donde no se describía el impacto de las posibles contradicciones por la influencia de las instituciones en los individuos, en las lógicas institucionales se reconoce que existen varias instituciones que influyen en los individuos o, si pensamos en un nivel de análisis mayor, en las organizaciones.

Posteriormente, Alford y Friedland (1991) ampliaron el concepto y alcance en las lógicas institucionales, considerando que una institución era un conjunto de patrones supraorganizacionales de actividades integrados por prácticas materiales y sistemas simbólicos que reproducían los individuos y organizaciones para darle un sentido significativo a su vida. La actualización del concepto anterior por parte de los autores, parece ser resultado de que esto se preguntaran el por qué los individuos y organizaciones se ven tan influenciados por las instituciones, lo que los llevó a hipotetizar que éstas son capaces de darle sentido a su vida. Por otro lado, ya no sólo se describe la existencia de tres instituciones en lucha – el capitalismo, el estado burocrático y la democracia política – pues se describe de manera general lo que es una institución, que podría ser una empresa, una escuela profesional, el concepto de familia, entre otros. Por último, los autores modifican la idea determinista, y muy criticada, sobre la falta de capacidad de agencia de los individuos descrita en el neoinstitucionalismo sociológico, pues consideran que las mismas instituciones les permiten cierto grado de autonomía y cambio a las organizaciones, aunque al final siempre delimitarán hasta donde puede actuar una organización.

Resulta imposible reconocer si, para todos los individuos u organizaciones, una institución o grupo de instituciones le dan sentido a su vida, sin embargo, la influencia de las instituciones es innegable en las prácticas e ideología de las organizaciones. Por ejemplo, al realizar la investigación empírica de este proyecto se encontraron conflictos derivados de las contradicciones entre los valores institucionalizados, que influyeron en las prácticas de las organizaciones en interacción, llevándolas a conflictos que dificultaron la terminación de sus actividades.

D) Teoría de la red social (también llamada la red social, teoría de redes sociales o *Social Network Theory*)

Esta corriente se enfoca en estudiar las interacciones recurrentes y continuo intercambio entre los actores de un sistema social. En dicho sistema, sus actores, que pueden concebirse en distintos niveles - desde individuos hasta redes organizacionales -, interactúan para llevar a cabo diversas actividades, difíciles de alcanzar sin el apoyo de la red de la que forman parte. Resulta importante mencionar que, a diferencia de las otras corrientes de estudio del presente marco teórico, en ésta no se busca reconocer características particulares de los actores que forman parte de una red o relación interorganizacional, sino enfocarse en describir sus relaciones o lazos. Desde esta corriente, se considera que los lazos, entre dos o más organizaciones, condicionan el intercambio de información y recursos, y delimitan el pensamiento, la libertad y oportunidades de acción de sus actores (Wellman y Berkowitz, 1988). En el caso de las relaciones interorganizacionales, las organizaciones son los actores, por lo que se investigarán sus relaciones diádicas, triádicas o múltiples (Cropper, et al., 2008).

Antes de detallar los elementos básicos que componen a una red social, se presenta una síntesis de las contribuciones disciplinares a esta corriente. Linton Freeman (2004), publicó en su libro, “El desarrollo del análisis de la red social (*The development of Social Network Analysis*)”, un recorrido histórico de las contribuciones científicas para el desarrollo y análisis de la red social. De manera general, Freeman (2004) consideró que esta corriente fue influenciada por el estructuralismo funcional de Comte, particularmente, por su concepción de las redes complejas y sus interacciones. Adicionalmente, Freeman (2004) consideró que tenía influencia de la sociometría, que describe relaciones entre variables sociales por medio de la estadística. Un representante influyente de esta disciplina es Jacob L. Moreno (1934, en Freeman, 2004). Por último, la corriente fue influenciada por los esquemas de parentesco, introducidos en los estudios antropológicos. Los tres elementos previos son responsables de que las relaciones entre actores puedan analizarse a través de datos numéricos y sean representadas visualmente en esquemas.

Respecto a los estudios modernos de la red social, Linton Freeman consideró al sociólogo alemán Georg Simmel (1890, en Freeman, 2004) como su precursor. De la mano, Cygler y Sroka (2014) nombraron a los estudios sobre la sociedad y sus individuos de Simmel como los textos precursores de la actual corriente. En el libro, “sobre la diferenciación social: estudios sociológicos y psicológicos (*Über soziale Differenzierung: Sociologische und psychologische Untersuchungen*) (Simmel, 2016)”, originalmente publicado en 1890, Simmel explica que existen sociedades no diferenciadas (comúnmente sociedades de tamaño pequeño) y diferenciadas (sociedades con una mayor cantidad de población) en las que los individuos interactúan de diferente manera. Fitzi (2018) describe que en las sociedades no diferenciadas de Simmel (1890), no existe una separación consistente entre individuos y sociedad, lo que implica que el pensamiento colectivo rige a los individuos y sus roles, limitando las posibles relaciones que entabla en su círculo social. Por el contrario, en una sociedad diferenciada, los individuos tienen diversos roles, funciones sociales, y se crea mayor interdependencia entre las personas, generando más cantidad de vínculos, donde los individuos son más libres para tomar decisiones (Fitzi, 2018).

Las características personales y aspectos psicológicos, a excepción de la interacción social de los individuos en las redes, no se retoman en la corriente de la red social cuando está enfocada en el estudio de las relaciones interorganizacionales. En esta corriente se describen aspectos como el número de interacciones entre una organización focal y organizaciones periféricas, la antigüedad de su relación, el nivel de formalidad en la interacción entre actores, entre otros.

Los elementos clave que conforman a una red social son: los actores (también nombrados nodos o vértices), las relaciones (también llamadas lazos, bordes o líneas), los lazos diádicos, la red egocéntrica, la red completa, las posiciones de los actores en la red y las propiedades estructurales de la red (Cropper et al, 2008). Como primer paso en el estudio de las redes sociales, se identifica quiénes son los actores. En este caso, los actores son las organizaciones que comúnmente son seleccionadas como elementos de una red de acuerdo con dos estrategias: la nominalista y la realista. En la primera, los investigadores definen previamente a los actores que forman parte de una red social, es decir, éstos delimitan a las organizaciones participantes de acuerdo con un objetivo específico. Por ejemplo, definen que las organizaciones del sector agrario mexicanas forman una red social, por lo que estudiarán

las interacciones entre los actores de dicho sector. Por otro lado, en la estrategia realista, la red es definida de acuerdo con la percepción de sus actores respecto a quien es parte de la red en una situación específica (Cropper et al., 2008). Por ejemplo, en una estrategia realista es reconocida como tal cuando una red social considera que sus participantes son todas las organizaciones que se involucran en la aprobación de una nueva ley de protección al medio ambiente en el Estado de México.

Las relaciones o lazos pueden entenderse como los vínculos entre pares de actores; en adelante, estos últimos serán denominados organizaciones. Dependiendo del autor, los lazos entre organizaciones tienen distintas categorías, por ejemplo: personales, profesionales, de transferencia de recursos, de asociación, de movilidad geográfica y formales e informales. Un lazo diádico es la interacción específica entre dos organizaciones, no se considera que alguna de las dos sea dueña de dicha interacción, su unidad de análisis es compartida. Las interacciones tienen contenido, que es la sustancia relacional de las mismas – p.e. dinero, apoyo moral e información – que fluye entre ambas organizaciones (Lozares, 1996). En ocasiones se estudian lazos triádicos, que siguen la misma lógica previamente descrita, sólo que se analiza la interacción relacional entre tres organizaciones. Por otro lado, es importante mencionar que una red no se compone de dos ni comúnmente tres actores, se integra por más de tres organizaciones que tienen múltiples tipos de interacciones. En una red se analizarán los lazos diádicos o triádicos, así como las interacciones entre las organizaciones en la red completa. Respecto al tipo de análisis de una red de acuerdo con su tamaño, existen dos tipos llamados red egocéntrica y red completa. En la primera, se considera que hay organizaciones centrales – nombradas actores ego – que se relacionan de manera cercana y las cuáles normalmente se estudian a nivel micro y cualitativamente, profundizando en las características de sus interacciones. Por otro lado, el análisis de la red completa implica detallar las relaciones entre todas las organizaciones que integran una red (Ovalle-Perandones et al, 2010).

La posición de una organización hace referencia al número de lazos que tiene con otra u otras organizaciones, esta medida se ha correlacionado positivamente con el poder, el liderazgo, la movilidad social, el desempeño individual y grupal, entre otros fenómenos; es decir, a mayor número de lazos, mayor liderazgo, movilidad social y desempeño (para conocer los detalles respecto a las previas correlaciones, revisar los artículos de Adler y

Kwon, 2002; Portes, 1998; Lin, 2001, en Borgatti y Foster, 2003). Las propiedades estructurales de la red hacen referencia a la configuración de sus actores. Normalmente, el estudio de la estructura se divide en el análisis de las relaciones de cada organización en la red y la estructura de la red como un todo. La estructura a nivel organización se analiza, mínimamente, a través de la medición de su grado de centralidad (popularidad generada por el grado de interacciones de una organización con otra u otras), su distancia geodésica (grado de cercanía o alejamiento en las interacciones de una organización con otra u otras) y su equivalencia estructural (similitud en la estructura interna de una organización con otra). La estructura como un todo se describe, mínimamente, de acuerdo con su volumen (área tridimensional que ocupa la red), densidad (de población o actores y su cantidad de relaciones) y centralidad de la red (Ovalle-Perandones et al, 2010; Velázquez y Aguilar, 2005).

A través de oraciones, puede resultar confusa la descripción de la estructura de una red social, sin embargo, comúnmente se representa a éstas por medio de diagramas detallados que facilitan el reconocimiento de sus características, su interpretación y comparación. Por otro lado, al igual que en las dos corrientes clásicas previamente mencionadas, las relaciones interorganizacionales en las redes sociales se estudian a través de un nivel de análisis distinto al organizacional (Mizruchi, 1996, en Cropper et al., 2008). Por ejemplo, se estudian las relaciones entre inversionistas de distintas organizaciones y se definen a estos actores individuales como organizaciones. Además, se ha reconocido que, aunque el análisis de las interacciones de una red social brinda información útil que se ha correlacionado con la supervivencia y crecimiento de las organizaciones, en esta corriente no se considera importante la capacidad de agencia de los actores (individuos de una organización), lo que la sitúa en el clásico debate determinista: la estructura controla al individuo versus el individuo controla a la estructura. Sin embargo, en la actualidad algunos investigadores han fusionado la corriente de la Red Social con la de Dependencia de Recursos, considerando que la estructura afecta las interacciones entre las organizaciones, pero reconociendo que también éstas son capaces de formar alianzas, respondiendo a las exigencias del ambiente y cambiándolas (Franke, 2017). Algunos autores que utilizaron la corriente de la red social para el análisis de las relaciones interorganizacionales son: Loitz, Stearns, Fraser, Storey y

Spence (2017), Hambrick, Kang y Svensson (2019), Corteville y Sun (2007) y Ferreira, Neto y de Assis (2018).

E) Estructuras de prácticas corporativas

Esta corriente surge a partir de ideas del pragmatismo clásico, tradición filosófica estadounidense de finales del siglo XIX. En las estructuras de prácticas corporativas se retoma el concepto de lo público, definido por el pragmatista John Dewey (1954). Dicho concepto hace referencia a la capacidad que tienen ciertas colectividades, en este caso un grupo de organizaciones, para resolver o contrarrestar los problemas creados por acciones colectivas de otras organizaciones, p.e. de organizaciones internacionales, organizaciones estatales y grupos de poder (Franke y Koch, 2013). En otras palabras, en la corriente estudia la capacidad de la colectividad, surgida en las relaciones interorganizacionales, para contrarrestar las prácticas de ciertas organizaciones que generan problemas a nivel público; o bien, de interés público.

Como filosofía, el pragmatismo comenzó por cuestionarse las ideas de Descartes sobre la verdad, que era considerada como la realidad universal y objetiva, posible de alcanzar a través del método cartesiano. En el pragmatismo, la verdad es aquello que funciona, que sólo puede reconocerse tras percibir las consecuencias de nuestros actos (Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2008). Además de hacer uso del concepto de lo público, otros dos conceptos clave del pragmatismo clásico que se utilizan en esta corriente son *el universo de significados* y *el espacio de posibilidades*. El primero se deriva de la premisa pragmática que considera que los significados que le damos a las cosas y situaciones son el resultado de cierta negociación intersubjetiva, que lleva a generar conceptos temporales aceptados socialmente. Así, el universo de significados son todos los conceptos aceptados por los seres humanos en un tiempo definido. Similar al caso de las normas institucionales, dichos significados guían las acciones de las personas, de hecho, Franke (2017) describe que las estructuras de prácticas corporativas comúnmente se entienden como reglas o rutinas. El segundo concepto, el espacio de posibilidades, hace referencia a lo que un ser humano es capaz de hacer y no hacer. Dicho espacio está delimitado por las colectividades y las propias creencias de un individuo, que lo llevan a definir lo que es capaz de hacer (Franke, 2017).

A diferencia del enfoque neoinstitucional sociológico, en esta corriente se considera posible la modificación de las creencias y rutinas derivadas de las estructuras de prácticas corporativas. Cuando una rutina deja de funcionar, los individuos buscan nuevas maneras, a través de acciones creativas, de resolver una situación. Tras poner en práctica nuevas acciones, y que la colectividad perciba positivamente sus resultados, se generarán nuevas rutinas. Respecto al dilema referente a la capacidad de agencia e influencia de las estructuras en las acciones de los individuos, en esta corriente se considera que los seres humanos tienen capacidad de generar cambios (agencia), pero estos últimos son resultado de la influencia estructural que configura, y configuró, su pensamiento.

En el estudio de las relaciones interorganizacionales a través de esta corriente, se describe el universo de significados que tiene cada organización y, si se crea un universo de significados compartido, se describe a este en su totalidad. Además, se ponen de manifiesto los problemas derivados de las acciones rutinarias y pensamientos de cada organización, y si aplica, de éstas en conjunto. Se describen también los problemas entre distintas estructuras de prácticas corporativas, la posición jerárquica de las organizaciones en su conjunto, así como el potencial de acción que tienen las organizaciones derivadas de su espacio de posibilidades (Franke, 2017).

El estudio de las relaciones interorganizacionales influenciado por el pragmatismo clásico es relativamente nuevo, ganando terreno en la literatura desde principios del siglo XXI. Algunos autores que han hecho uso de esta perspectiva son: Hellmann (2002), Bauer y Brighi (2009), Friedrichs y Kratochwil (2009) y Franke y Koch (2013). En general, la corriente de estructuras de prácticas corporativas se relaciona con la generación de planes y acciones funcionales, así como con el descubrimiento de posibilidades potenciales de acción en las relaciones interorganizacionales.

1.3. Características de las relaciones interorganizacionales

En el primer apartado del capítulo 1, surgimiento y desarrollo de las relaciones interorganizacionales, se conceptualizó de manera general a éstas. Ahora, tras considerar aportaciones teóricas y aproximaciones en su estudio, es posible definir las a mayor detalle. Las relaciones interorganizacionales pueden entenderse como “las interacciones entre dos o

más organizaciones (Biermann, 2011, p. 173; Koops, 2013, p. 72, en Biermann y Koops, 2017)”, que forman diadas, triadas o redes de organizaciones (Wooten y Sacco, 2017; Schulze y Ries, 2017). Dichas relaciones ocurren entre organizaciones del mismo sector - privadas, públicas y no gubernamentales - o, de manera cada vez más recurrente, entre organizaciones públicas y privadas, privadas y no gubernamentales, públicas y no gubernamentales o entre organizaciones de los tres sectores. Además, existen relaciones interorganizacionales donde una organización pequeña se encuentra anidada o dentro de una organización más grande (Blavoukos y Bourantonis, 2016).

Biermann y Koops (2017) describieron características clave de las relaciones interorganizacionales, aspectos que están presentes en toda relación entre organizaciones. Para los autores, las relaciones interorganizacionales 1) se mueven en una formalización continua, transitando entre prácticas formales e informales, 2) en éstas se realizan intercambios materiales e inmateriales, 3) tienen frecuencia, calidad y duración y 4) sus objetivos pueden clasificarse en tres categorías: proceso de formación continuo, formación de una relación como objetivo y formación de una relación para cumplir un objetivo colectivo. La formalización continua tiene lugar en las organizaciones, respondiendo a distintos factores. Normalmente, las relaciones informales surgen cuando inicia una relación entre organizaciones, mientras que, al transcurrir el tiempo, se van llegando a acuerdos que se normativizan o formalizan. Sin embargo, no siempre sucede así, por tal motivo, es necesario reconocer las características particulares de cada relación interorganizacional. Por ejemplo, existen relaciones entre organizaciones que nunca se formalizan ya que, de hacerlo, generarían controversias políticas. Además, resulta común que, en teoría, se pretenda seguir un proceso formal, pero en la práctica no sea así. Por ejemplo, en organizaciones con procesos muy burocratizados, los empleados simulan seguir normas formalizadas, pero en la práctica, cooperan y comparten recursos con otras organizaciones de manera directa e informal. En general, existe investigación contradictoria respecto a las ventajas y desventajas de los dos tipos de formalización, por lo que se debe reconocer estratégicamente qué es más benéfico para cada relación particular.

Respecto a los intercambios materiales e inmateriales, Cropper, Ebers, Huxham y Ring (2008) describen que éstos van más allá del intercambio de materiales tangibles e intangibles, como se describe en la teoría de la dependencia de recursos. Por intercambios

materiales, los autores hacen referencia a las relaciones interactivas, aquellas con presencia física, entre las organizaciones. En éstas, las organizaciones intercambian información o recursos de diversos tipos. Por otro lado, las relaciones no materiales las definen como aquellas no interactivas, en las que las organizaciones comparten atributos particulares como el estatus, la identidad o sus estructuras cognitivas. La frecuencia, calidad y duración sirven para describir el nivel de madurez de la relación entre las organizaciones. Normalmente, las interacciones regulares con intercambios formales e informales y con orientación a largo plazo, son propias de relaciones maduras (Biermann y Koops, 2017). Sin embargo, al igual que al describir las relaciones formales e informales, resulta necesario investigar las relaciones particulares entre organizaciones. Actualmente, como sucede en el caso de estudio de esta investigación, se promueven los proyectos temporales donde, derivado de la corta temporalidad, no se alcanzan a entender completamente los elementos culturales y procesos de trabajo que tienen las organizaciones con las que se crea una relación interorganizacional. Esta situación puede dificultar diversos aspectos en las relaciones entre organizaciones, así como la consecución de sus objetivos individuales y colectivos.

Por último, Biermann y Koops (2017) describen que existen tres tipos de objetivos en las relaciones interorganizacionales. El primero implica considerar que las relaciones entre organizaciones están en un proceso continuo de formación en el que van madurando y resolviendo distintos problemas; en otras palabras, el objetivo de la formación a lo largo del tiempo es ir consolidando la cooperación entre las organizaciones para resolver nuevos problemas que se puedan ir presentando. El segundo objetivo en estas relaciones es conformar una relación interorganizacional; es decir, entablar una relación, formal o informalmente, es el objetivo en sí mismo. La consolidación de este objetivo responde a distintos intereses, por ejemplo, la legitimidad social obtenida tras la formación de la relación. Finalmente, las relaciones interorganizacionales pueden crearse para cumplir un objetivo particular, que es difícil o imposible de conseguir por cuenta propia. Por ejemplo, cuando se crea una red organizacional con la finalidad de contar con los recursos económicos suficientes para resolver una problemática social a nivel estatal.

Reflexiones finales del capítulo

Tras la revisión teórica de las relaciones interorganizacionales, resulta evidente que profundizar en el entendimiento de éstas implica, como primer paso, definir a las organizaciones de manera integral, reconociendo que éstas son más que grupos cuyo único objetivo y función es el crecimiento y acumulación de recursos económicos, característica típicamente asociada a una empresa, pues se tendría una imagen superficial de los fenómenos sociales que están presentes e integran a una organización y, por consecuencia, a un grupo de organizaciones y sus interacciones.

El reconocimiento de los antecedentes en la literatura científica que influyeron en las corrientes de estudio de las relaciones interorganizacionales, particularmente el papel de la teoría contingencial, resultan fundamentales para entender el desarrollo contextual y lógicas seguidas para asegurar la eficiencia y supervivencia de las organizaciones pues, al complejizarse el contexto, se volvió evidente la necesidad de entablar relaciones interorganizacionales. Por otro lado, se reconoció que en cada corriente se definen y describen distintos elementos clave de estas relaciones, lo que se traduce en distintas interpretaciones de éstas; en otras palabras, cada corriente se enfoca en investigar un aspecto particular de las relaciones interorganizacionales, p.e. el económico, político o social, centrándose en cierto nivel de análisis – entre lo individual (micro) y lo interorganizacional (meso).

En la literatura de investigación social de este último siglo se ha promovido la integración teórica entre corrientes, aquella que relaciona aspectos económicos, políticos, sociales, culturales, psicológicos, entre otros, para describir con mayor profundidad un fenómeno de estudio. De esta manera, se han ampliado las teorías clásicas y han surgido estudios en los cuales se complementan los supuestos de una corriente clásica con otra, o bien, las investigaciones han integrado conceptos y modelos de disciplinas no sociales para estudiar un fenómeno. Este es el caso de las relaciones interorganizacionales, pues en la literatura de investigación actual, la fusión de corrientes teóricas es cada día más común.

En el siguiente capítulo, se presentan dos conceptos originalmente estudiados en las ciencias de políticas – la gobernanza y las redes de políticas públicas –, pues se considera que éstos son complementarios con la literatura del presente capítulo; es decir, sus saberes pueden enriquecer nuestras interpretaciones de las relaciones interorganizacionales.

Capítulo 2. Políticas sociales en un ambiente de gobernanza

2.1. La gobernanza o gobierno participativo

A finales de los años setenta, distintos actores sociales – p.e. académicos y líderes de opinión, organizaciones privadas y ONGs - intensificaron sus críticas a los modelos laborales gubernamentales. Entre los principales juicios se consideraba que éstos trabajaban bajo estructuras extremadamente jerárquicas (verticales) y procesos ineficaces. Lo anterior no sólo se tradujo en el incumplimiento de demandas sociales, sino en la limitada representatividad de grupos y en el incuestionable poder que el Estado ejercía sobre la población que representaba. Actualmente, en particular en países donde impera la corrupción del Estado, la mayoría de la población tiene una percepción del gobierno y administración pública similar a la de aquella época, pues se cataloga a las organizaciones gubernamentales como herméticas al aplicar sus normas, ineficientes en sus procesos e incuestionables en sus decisiones, lo que, a su vez, se manifiesta en abusos de poder y distanciamiento de las demandas de los distintos grupos sociales que forman parte de la población. Aguilar (2015) considera que un sistema de gobierno autoritario y obsoleto dificulta el cumplimiento de las demandas sociales y su adaptación a los cambios contextuales que, en la globalización, cada vez son más rápidos; estos sistemas parecen no estar interesados en negociar con los numerosos actores que integran a una sociedad.

Por lo anterior, desde principios de los años ochenta se acuñó el término gobernanza, también denominado nueva gobernanza o gobierno participativo, que hace referencia a un estilo de gobierno con prácticas más democráticas. Como puede deducirse por su nombre, un gobierno participativo implica un mayor involucramiento de grupos externos al sector gubernamental – desde ciudadanos hasta conjuntos de organizaciones – en la tarea de gobernar (Peters, 2005). De manera idealista, se describe a la democracia como el gobierno del pueblo, sin embargo, los gobiernos democráticos con prácticas tradicionales distan enormemente de esto, pues comúnmente limitan su participación a la elección de

representantes que prometen, pero no siempre cumplen, velar por los intereses de los distintos grupos sociales. La gobernanza idealmente implica que las decisiones, programas y prácticas sociales tendrán mayor representatividad e impacto, pues actores externos al gobierno, con demandas particulares, participan continuamente en temas de interés público; bajo este estilo para gobernar, la pluralidad de actores es percibida como necesaria para generar mejores resultados en decisiones de interés público, p.e. políticas públicas y sus programas, pues normalmente una mayor diversidad de actores representa a una mayor diversidad de grupos sociales, con necesidades e intereses particulares que necesitan visibilizarse.

Existen diversos conceptos de gobernanza que comúnmente le dan mayor importancia al Estado (centralidad) o al conjunto de actores (policentralidad) en la toma de decisiones, ejecución y evaluación de decisiones de interés público (Whittingham, 2010). Previo a presentar una definición detallada del concepto, es importante mencionar que algunos autores consideran a la gobernanza como un proceso propio de cualquier gobierno. En este caso, la gobernanza es entendida como la estructuración o planeación de un proceso de toma de decisiones, por medio del cual se escogen los actores y se determina el poder que tendrán en dichas decisiones y en la rendición de cuentas (Arellano, et al, 2014); en otras palabras, la gobernanza consiste en seleccionar quién o quiénes tienen el poder para tomar decisiones sobre temas de interés público. En este sentido, la gobernanza ha existido desde que se crearon los primeros Estados, pues en todo gobierno se selecciona quién y cómo se tomarán las decisiones. Desde la anterior concepción, se estará hablando de gobernanza cuando un solo individuo o grupo imponga sus decisiones en temas de interés público, exista una clara desigualdad en el poder que tienen los actores para decidir o, en caso contrario, cuando se tomen decisiones colectivas y bajo esquemas que posibiliten compartir equitativamente el poder. Luis Aguilar Villanueva (2014) distingue entre dos tipos de gobernanza: la vieja y nueva gobernanza. La primera es aquella donde sólo el Estado toma decisiones concernientes a asuntos de interés público, mientras que, en la segunda, un conjunto de actores decide, lleva a cabo y evalúa este tipo de decisiones. Tras esta aclaración, es importante mencionar que, en adelante, cuando se hable de gobernanza, se hará referencia a la nueva gobernanza.

Whittingham (2010) considera que la gobernanza “es la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado como un

juego de poder, en el cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles; y que incluye instituciones tanto formales como informales. La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema como totalidad (p. 222).” En la definición anterior, no solamente se describe que en la gobernanza se busca el involucramiento de distintos actores en el proceso de gobernar, pues se detalla que en ésta hay juegos de poder que derivan en competencia y cooperación entre los distintos actores. Lo anterior resulta relevante, pues deja entrever que existirán ciertos conflictos derivados de aspectos particulares de cada actor, p.e. su grado de poder para tomar decisiones, sus objetivos particulares y su lógica en la toma de decisiones, lo que complicará la gobernanza en la práctica. Otra idea por reflexionar de la previa definición es que los actores están unidos por relaciones políticas y que éstos se involucran, en mayor o menor medida, en el diseño, toma de decisiones y evaluación de temas de interés público. De la mano, se especifica que las formas de interacción entre los actores reflejan la calidad del sistema y sus componentes. De manera implícita, las dos anteriores ideas llevan a interpretar que existen buenas y malas prácticas en la gobernanza. Las buenas se relacionan con la nueva gobernanza, también llamada democrática, en las que una mayoría de los actores participan en las actividades de este estilo de gobierno, lo que se ve reflejado en una toma de decisiones equitativa y representativa de los actores inmersos en este proceso. Por otro lado, las malas prácticas son aquellas donde una minoría de los actores involucrados participa en los procesos concernientes a la gobernanza, situación que se observa en la falta de decisiones equitativas y falta de representatividad.

El reconocimiento entre una buena y mala gobernanza es difícil de conceptualizar y no existen suficientes estudios empíricos para reconocer dichas diferencias (Arellano, et al, 2014). Además, nada asegura que un estilo de gobernanza sea en todos los casos la más adecuada para obtener los resultados planeados. Arellano, Sánchez y Renata (2014) consideran que la implementación y eficacia de la gobernanza tiene que ser investigada a través de estudios empíricos, pues aunque su premisa de generar mejores prácticas democráticas a través de la participación de diversos actores involucrados en un tema resulta intuitivamente lógica, los distintos escenarios en que se toman decisiones de interés público pueden requerir configuraciones de gobierno particulares; en otras palabras, una buena

gobernanza puede resultar no tan buena en ciertos contextos, tanto para los actores como los ciudadanos que representan.

A) Diferencias entre gobernanza y la nueva gestión pública

Antes de continuar describiendo al estilo de gobierno compartido, es necesario exponer brevemente las diferencias que tiene con otro concepto de actualidad, la nueva gestión pública. Aunque ambos conceptos se relacionan con la mejora de ciertas deficiencias del sector público, siguen lógicas y objetivos distintos. En la nueva gestión pública se considera que el sector público puede copiar, o adaptar, las prácticas de las organizaciones privadas, para volverse más eficientes y mejorar su capacidad de respuesta ante las demandas de los ciudadanos (Peters, 2005). Por otro lado, en la gobernanza no se busca copiar prácticas de la gestión empresarial sino involucrar a personas, grupos y organizaciones de distintos sectores para tomar decisiones más incluyentes y representativas. Por lo anterior, la capacidad de intervención de actores externos al gobierno varía entre los dos conceptos. Bajo la nueva gestión pública, los ciudadanos son, muchas veces, invitados a evaluar el servicio recibido por la administración pública, similar a como lo hacen los clientes en una empresa. Sin embargo, éstos no participan directamente en las estrategias o definiendo las problemáticas que consideran más relevantes a resolver; es decir, los ciudadanos no se involucran de manera sustancial ni tienen influencia en las decisiones del gobierno. Por otro lado, en la gobernanza se involucra y brinda poder a ciudadanos y organizaciones ajenas al sector público, buscando la generación de cambios sustanciales en las prácticas gubernamentales.

Por último, en la gobernanza, ciudadanos, grupos y organizaciones toman un papel activo en las decisiones de interés público o de intereses relacionados al grupo al que pertenecen. Por lo anterior, existe un involucramiento continuo que genera un contrapeso a la hegemonía de poder tradicional del Estado. Adicionalmente, la gobernanza ayuda a la relegitimización del sector público, pues la pérdida de confianza se agrava cuando no existe participación de actores externos al gobierno en las decisiones de interés público (Peters, 2005). La descripción de las diferencias previas no busca menospreciar o comparar a ambos conceptos. Resulta innegable que la implementación de prácticas laborales relacionadas con una mejora en los procesos de gestión puede ser positiva, sin embargo, el alcance de la nueva

gestión pública se relaciona con modificaciones administrativas internas, mientras que en la gobernanza se buscan cambios más profundos, que impactan interna y externamente, en la toma de decisiones del gobierno y la administración pública.

B) La gobernanza a través de redes

Si bien, no es una práctica homogeneizada en nuestro país, cada vez es más común que el gobierno involucre, en mayor o menor medida, a actores externos en temas de interés público. Por ejemplo, se involucra a ONGs y empresas privadas en el diseño, implementación y/o evaluación de programas emanados de políticas públicas. En las siguientes secciones, se describen a estas políticas y sus redes, que tienen como objetivo particular la creación de políticas públicas. Resulta importante reconocer que la incorporación de actores externos es más profunda que el trato entre un cliente y un vendedor o entre una organización y un consultor externo contratado para resolver un problema. Normalmente, se crean y mantienen redes entre los distintos actores, lo que involucra intercambio de información, aprendizaje, ayuda mutua, negociaciones y otras actividades que se vuelven rutinarias (Glücker, et al., 2019).

Una lógica subyacente del porqué de la gobernanza, similar a la de las relaciones interorganizacionales, es considerar que una figura por sí sola, sea el Gobierno u otro actor, no tiene la capacidad material y/o intelectual para tomar las mejores decisiones. Por tal motivo, distintos actores necesitan interactuar y compartir recursos para alcanzar distintos objetivos, propios y compartidos (Arellano, et al, 2014). Adicionalmente, las redes pueden brindar beneficios particulares para cada actor, desde incentivos sociales hasta materiales, que en ocasiones son la razón principal del involucramiento en la red de gobernanza.

Respecto a las características de las redes de gobernanza, existe interdependencia entre los distintos actores por lo que los límites de lo público, privado y no gubernamental se modifican. Además, los actores siguen ciertas normas de interacción, implícitas y explícitas, que priorizan la confianza, pues no es posible, ni acorde a los principios de la gobernanza, la verificación o control de los otros actores (Rhodes, 2007). Lo anterior se complementa con que los actores en las redes se autogestionan, lo que limita la vigilancia del Estado respecto a la coordinación de éstos; por otro lado, es necesario clarificar que la interdependencia, confianza y autogestión en la red, no garantizan que cada actor tenga el mismo grado de poder para tomar decisiones. Como consecuencia, en cada red de gobernanza es necesario

reconocer el grado de influencia, directa o indirecta, que tiene un actor sobre los demás, p.e. la influencia de las instituciones gubernamentales sobre las decisiones de los actores de empresas privadas. Además, existe la necesidad de investigar empíricamente el papel de la confianza entre los actores y su poder de decisión. Otro aspecto importante está en estudiar cómo se generan acuerdos y defienden los distintos intereses de los actores y qué tanto afectan los actores externos al sector gubernamental en el mejoramiento de la pluralidad de los programas sociales. De manera particular, en México, se podría reconocer si en la práctica realmente disminuye la influencia de la cultura jerárquica, que sigue dominando muchas prácticas del sector gubernamental, en las relaciones entre actores involucrados en la toma de decisiones de interés público. Además, es necesario promover más investigación empírica referente a fenómenos actuales, p.e. el poder que tienen actores con gran capacidad económica, entre ellos las multinacionales, en decisiones de interés público.

2.2. Políticas públicas a través de la gobernanza

Una de las funciones comúnmente atribuidas al Estado es el diseño e implementación de políticas públicas, que pueden entenderse como programas estratégicos cuya finalidad es el cumplimiento de demandas y necesidades de, por lo menos, un colectivo o grupo social. Sin embargo, dicha definición únicamente considera el papel del Estado en la gestión de las políticas públicas, común en gobiernos tradicionales que no tienen prácticas tendientes a la nueva gobernanza. Una concepción detallada, y con enfoque de gobierno participativo, la brinda Roth (1999), que considera que una política pública “designa la existencia de un conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos, considerados necesarios o deseables, por medios y acciones que son tratados, por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental, con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática (Roth, 1999, en Roth 2002, p. 27).” La definición anterior es coherente con las tendencias actuales respecto a la manera de hacer políticas públicas pues, hoy en día, se busca fomentar y fortalecer el papel del Estado como guía o facilitador en la gestión de éstas. El gobierno cambia su posición de autoridad y principal actor que controla y vigila, por la de un facilitador que asesora, confía y le concede poder de autogestión a actores externos al

gobierno. Así, éstos últimos pueden negociar entre sí sobre la gestión de las políticas públicas, que impactan el cumplimiento de sus objetivos particulares y los objetivos colectivos.

Lamentablemente, en la práctica, la implementación y los resultados esperados de las políticas públicas no siempre se consiguen, los programas distan de alcanzar resultados eficaces y favorables para los distintos grupos de interés. Resulta común que, en países con altos índices de desigualdad y corrupción, un gran número de programas derivados de políticas públicas, dirigidos a cumplir demandas sociales fundamentales como son el acceso a una alimentación adecuada, servicios de salud y una vivienda digna, no tengan los resultados esperados. Por ejemplo, en México, de 1976 a la fecha, se han creado cientos de programas gubernamentales - de impacto nacional, estatal y local - para la eliminación de la pobreza alimentaria. Sin embargo, la mayoría de estos programas no cumplieron sus objetivos, resultando en apoyos parciales o soluciones paliativas a corto plazo.

Lo anterior no es sólo consecuencia de una gestión corrupta e ineficaz de los programas, comienza desde la planeación de éstos pues, muchas veces, se contemplan desde una visión parcial de las demandas sociales, desconociendo a fondo las necesidades e intereses de grupos particulares. Este desconocimiento va de la mano con la falta de representatividad y poder de distintos grupos sociales, comúnmente marginados, cuya participación en el diseño e implementación de políticas públicas puede ser fundamental. Por lo anterior, es evidente la necesidad de promover un estilo de gobierno participativo en el proceso de definición e implementación de políticas públicas. Sin embargo, como se describió en el apartado sobre gobernanza, generar cooperación y consenso entre grupos es una tarea complicada. Además, para que los distintos actores cumplan sus intereses es necesario que cuenten con poder, que normalmente no se obtiene por nombramiento gubernamental o deseo propio de los actores, sino por las características de éstos. Por ejemplo, un actor externo tendrá mayor o menor poder en las decisiones de los programas de políticas públicas dependiendo de qué tan indispensables son los recursos que aporta. Derivado de la necesidad de poder, existen actores que generan alianzas con otros para tener mayores recursos y capacidad de intervención en la toma de decisiones (Rhodes, 2007).

2.3. Las redes de políticas públicas

En el apartado anterior, se describieron características generales de las redes de gobernanza y sus actores, sin especificar sus objetivos particulares. El foco de atención de esta sección son dichas redes, cuya finalidad particular está en la gestión – propuesta, creación y evaluación - de programas públicos. Estas redes son comúnmente conocidas como redes de políticas públicas (RPP). Como punto de partida, se exponen las raíces teóricas que han enriquecido el estudio de las RPP. Posteriormente, se presenta una definición y características fundamentales de este tipo de redes. Por último, se presentan algunas investigaciones relevantes de este último siglo, que reflejan el rumbo en la investigación actual de las redes de políticas públicas.

A) Raíces teóricas de las redes de políticas públicas.

Los fundamentos teóricos, que han tenido una mayor contribución en el estudio de estas redes, provienen de tres disciplinas: la Teoría Organizacional, las Ciencias Políticas y las Ciencias de Políticas (Klijn, 1998). Dichas disciplinas han evolucionado en sus conocimientos desde inicios del siglo XX, enriqueciendo sus explicaciones sobre los procesos de toma de decisiones, los actores involucrados en las políticas públicas, el contexto organizacional y el manejo del poder. Respecto a la influencia de la Teoría Organizacional, en el capítulo 1, se presentaron cronológicamente algunas de sus aproximaciones teóricas fundamentales, siendo las corrientes de estudio de las relaciones interorganizacionales, el aporte central para el estudio de las RPP. En las ciencias administrativas de finales del siglo XIX y principios del XX, predominaba la visión de las organizaciones racionales, aquellas que se consideraban capaces de generar utilidades, crecer y sobrevivir por sí mismas siempre que siguieran prácticas de la administración científica. Sin embargo, como vimos en el primer capítulo, esta visión fue superada al reconocerse la importancia del contexto, teoría de la contingencia, y posteriormente, la necesidad de las relaciones interorganizacionales para sobrevivir, lo que llevó a la incorporación de distintas corrientes – entre las más utilizadas está la Dependencia de Recursos, las Redes Sociales y el Nuevo Institucionalismo – que se han vuelto fundamentales para el estudio de las RPP. Klijn (1998) consideró que el núcleo de la teoría interorganizacional se encontraba en la corriente de la Dependencia de Recursos; como se describió previamente, en esta corriente se considera que las relaciones entre

organizaciones se basan en la interdependencia de recursos, pues éstos aseguran la supervivencia y cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. La cantidad y valor de los recursos de cada actor se relacionan directamente con su poder; es decir, a mayor cantidad o imprescindibilidad de los recursos de una organización en la relación de dependencia, mayor poder de ésta.

Sin embargo, desde 1979, Aldrich presentó una crítica fundamental a la Teoría de la Dependencia de Recursos. Cuando los supuestos de esta corriente eran concebidos de manera determinista, se simplificaba y preconcebía el porqué de las decisiones, intereses e interacciones entre los actores; en otras palabras, cuando se consideraba que los recursos materiales o inmateriales eran el eje para entender a las relaciones interorganizacionales, se dejaba a un lado el papel de otras variables como son las normas, valores y sentimientos de los actores. Como se describió en un ejemplo del capítulo previo, no siempre el tener mayor cantidad de recursos, o que éstos sean de mayor valor, le asegura a una organización el mismo grado de poder en la relación de dependencia. No obstante, lo anterior tampoco implica que la Dependencia de Recursos no condicione el actuar de algunos actores o que no influya en el poder de éstos, simplemente no se puede generalizar que así sea en todos los casos. Por tal motivo, es necesario no presuponer que se cumplirán las premisas de la Dependencia de Recursos e indagar, a través de investigación empírica, sobre las características de las distintas relaciones interorganizacionales. Por otro lado, es importante recordar que, en 1998, cuando se publicó el texto de Klijn, la Teoría de la Dependencia de Recursos era la más popular en la literatura científica. Actualmente, es más común que se analicen las RPP a través de supuestos de la teoría de la Red Social o el nuevo Institucionalismo Sociológico.

La influencia de las Ciencias de Políticas en el estudio de las RPP está relacionada con los procesos de toma de decisiones de los actores. La concepción respecto a cómo deciden los individuos ha influido en diversas disciplinas, particularmente sociales, pues afecta la capacidad o habilidades que se le asigna a un actor, desde un individuo hasta un grupo de organizaciones, en la toma de decisiones. Durante la primera mitad del siglo XX, dominaba la Teoría de la Elección Racional, en la que se consideraba a los actores como entes racionales con la capacidad de ser completamente lógicos y contar con toda la información para hacer una jerarquización clara y total de las posibles elecciones, lo que les aseguraba elegir la mejor opción (Vidal, 2008). La visión del actor racional posibilitó la

concepción de las organizaciones como entes racionales. A partir de 1940, académicos destacados, como Simon y Lindblom (en Klijn, 1998), realizaron críticas en contra de la teoría de la elección racional, considerándola ingenua e idealista respecto a la capacidad lógica que se les asignaba a los seres humanos. Simon (1957) señaló que las personas tomaban decisiones parcialmente racionales, guiándose y actuando por impulsos emocionales, premisa de su modelo de la Racionalidad Limitada. En 1989, el autor publicó una síntesis de sus hallazgos empíricos, entre los más importantes están la identificación de que una persona no tiene la capacidad para enfocarse en resolver dos decisiones importantes al mismo tiempo, ni calcula de forma detallada el proceso para la toma de decisiones, sino que lo vislumbra de manera general. Además, cuando una persona toma una decisión importante, deja a un lado otras decisiones que pueden ser igual de importantes. Por último, antes de tomar una decisión, los individuos reúnen información incompleta y deciden a través de valores que consideran importantes, que normalmente no siguen la lógica del costo-beneficio.

El modelo de la Racionalidad Limitada de Simon trajo un avance sustancial en el conocimiento sobre la toma de decisiones. Sin embargo, su enfoque está en entender las decisiones a nivel individual y no en el análisis de las decisiones compartidas, que suponen un primer acercamiento al proceso de creación de políticas públicas. Cohen, Marsh y Olsen (1972) y Lindblom y Cohen (1979) cambiaron el enfoque de la racionalidad limitada por un enfoque de procesos, el cual consideraba la interacción entre diversos actores en la toma de decisiones. Klijn (1998) sintetizó las principales características de este enfoque describiendo que el aspecto central del proceso de toma de decisiones compartidas era el alto grado de complejidad, pues, además de su racionalidad limitada, los diferentes actores involucrados en la toma de decisiones intentaban influir en las decisiones colectivas con la finalidad de resolver sus propios problemas u obtener beneficios particulares. Además, cada actor contemplaba distintas estrategias para actuar y cambiaba de preferencias constantemente, derivado de que las percepciones de los problemas y soluciones se modificaban a lo largo del tiempo. Coincidente con el surgimiento del enfoque de procesos, apareció el concepto de redes de políticas públicas, en el cual se consideraba que era “poco creíble, sino imposible, que una política pública de cualquier importancia pueda resultar del proceso de decisión de cualquier único actor individual (Scharpf, 1978, en Klijn, 1998, p.10)”. Desde la última

década del siglo XX hasta ahora, el estudio de las RPP “puede verse como un intento de contextualizar el enfoque de procesos (Klijn, 1998, p. 9)”; los actores, problemas y percepciones no son elementos fortuitos en el proceso de toma de decisiones, sino que están conectados a las características de los actores, en muchos casos organizaciones, que componen una red. A diferencia del enfoque de procesos de los años setenta (Lindblom y Cohen, 1979; Cohen, Marsh y Olsen, 1972), el proceso de toma de decisiones en las RPP no solamente se da en escenarios donde domina la ambigüedad en preferencias, información y estrategias, en ocasiones se toman decisiones en escenarios estables y de naturaleza duradera (Klijn, 1998). Sin embargo, más allá de las características del contexto, la complejidad en la toma de decisiones de las redes de políticas públicas es una realidad que, de ser posible, debe hacerse consciente para ser negociada entre los actores involucrados.

La última disciplina de gran influencia en el estudio de las RPP, son las ciencias políticas, particularmente, la investigación sobre subsistemas, redes y comunidades de políticas públicas. Desde los años cincuenta del siglo XX, se planteó la interrogante sobre quién o quiénes debían gobernar; es decir, quién o quiénes debían tomar decisiones de impacto colectivo. Existían dos posturas, la primera era la de los elitistas, que consideraban la existencia de dos grupos: los de poder (o gobernantes) y los de no poder (o gobernados). Los grupos de poder tenían capacidad de tomar decisiones de impacto colectivo, mientras que los grupos de no poder se limitaban a seguir las decisiones de los primeros. La segunda postura era la de los pluralistas, que consideraban que los actores importantes en la toma de decisiones podían variar, por tanto, la arena política se encontraba relativamente abierta para el ingreso de cualquier grupo organizado (Klijn, 1998). Ambas posturas mantienen dos extremos respecto a cómo se deben tomar decisiones políticas que, a lo largo del tiempo, han ido matizándose. En otras palabras, las discusiones posteriores sobre la toma de decisiones contemplaron diversas combinaciones que adjudicaban mayor o menor poder decisorio al Estado y a los grupos de interés. Por otro lado, es importante mencionar que la introducción del concepto de pluralismo fue fundamental para darle visibilidad y enaltecer a distintos actores en la toma de decisiones políticas, una condición irremediablemente vital en las políticas públicas actuales.

El debate entre las dos posturas, pluralista y elitista dio lugar a la investigación sobre las agendas gubernamentales y los grupos de presión en la toma de decisiones políticas.

Particularmente, en los Estados Unidos de los años cincuenta y sesenta del siglo XX, el foco central de la investigación estaba en cuestionarse sobre los temas que debían figurar en las agendas políticas, los procesos a seguir para llevar a cabo políticas públicas, los actores que participarían en las decisiones y el poder asignado a cada uno de ellos; el interés principal de la investigación estaba en reconocer cómo se tomaban decisiones políticas en un contexto de lucha entre grupos de presión y el gobierno, donde los primeros buscaban generar un contrapeso a la agenda gubernamental (Van der Eijk y Kolkrabe, 1975; Cobb y Elder, 1983, en Klijn, 1998). Por otro lado, en los años sesenta también surgió el concepto de subsistema, que puede definirse como un “patrón de interacciones, o actores, involucrados en la toma de decisiones en un área especial de una política pública (Freeman, 1965, en Klijn, 1998, p. 22)”. De acuerdo con Ripley y Franklin (1987, en Klijn, 1998), los actores pertenecientes a un subsistema (también llamado subgobierno) tomaban decisiones rutinarias que prácticamente no cambiaban, o sólo lo hacían marginalmente, a lo largo del tiempo. Además, los subsistemas se mantenían cerrados a la intervención de terceros actores, lo que reforzaba su inalterabilidad. La apertura de los subsistemas a miembros externos solamente surgía por tres razones: desacuerdos entre los actores internos, la intervención de instancias gubernamentales – con nuevas agendas políticas – o nuevas preocupaciones políticas sobre un subsistema, presentadas por actores externos.

En Europa, durante los años setenta, la discusión respecto a la toma de decisiones en el ámbito de políticas públicas se centró en el corporativismo, concepto que asegura que distintos actores sociales deben asociarse para representar sus necesidades comunes ante el Estado. A pesar de que existe un gran número de grupos de interés, en el corporativismo de aquella época se consideraba que solamente los grupos que estaban bien organizados, y eran aceptados por el Estado, jugaban un papel importante en la creación de políticas públicas. Evidentemente, el Estado era considerado el actor principal en la toma de decisiones, capaz de organizar y generar consenso entre los grupos de interés, además de tener la última palabra sobre las decisiones en las políticas públicas. En este contexto, la arena política se encontraba cerrada y sujeta a las decisiones del Estado. La investigación empírica de los años setenta y ochenta puso de manifiesto la existencia de la sectorización en la política; al igual que en los subsistemas, la creación de políticas públicas se daba en diversas comunidades cerradas. Por comunidad de políticas públicas, se hace referencia a un tipo particular de red, en la cual

distintos grupos organizados, generalmente estables y cerrados a actores externos, toman decisiones relativas a políticas públicas especialmente importantes para éstos (Klijn, 1998).

Los conceptos de subsistema y comunidad de políticas públicas, de origen estadounidense y europeo respectivamente, resultan muy similares a primera vista. Sin embargo, el concepto de comunidad de políticas públicas tiende a concentrar su investigación en los sistemas de valores de los grupos de actores, así como las percepciones de éstos. Más allá de reconocer que existen objetivos comunes en los subsistemas y comunidades, en el estudio de éstos últimos se profundiza sobre características compartidas entre los actores pertenecientes a una comunidad. En diversas investigaciones empíricas europeas se describió como los valores, intereses y paradigmas políticos – maneras de hacer política – eran compartidos en una comunidad, diferenciándose de otras, p.e. una comunidad de políticas públicas de agencias publicitarias versus una del sector salud (Marsh y Rhodes, 1992; Grant et al, 1988; Benson, 1982, en Klijn, 1998).

Los conceptos de subsistemas, corporativismo y comunidades de políticas públicas son fundamentales en el estudio de redes que tienden a mantenerse cerradas a la integración de nuevos actores. Si bien, las políticas públicas no solamente surgen en grupos cerrados, como se describió en los años setenta, no se pueden descartar a este tipo de redes en la actualidad, tampoco puede negarse que sigue existiendo el proceso de asociación entre distintos grupos para tener mayor visibilidad. Adicionalmente, se siguen observando grupos centrales con mayor poder decisorio en las políticas públicas. Solamente a través de la investigación particular de distintas redes de políticas públicas, es posible reconocer el origen de su integración, su desarrollo y toma de decisiones.

El desarrollo de las tres disciplinas descritas previamente – Teoría Interorganizacional, Ciencias Políticas y Ciencias de Políticas - consolidó los aspectos básicos en el estudio de las RPP y, probablemente, seguirá incorporando elementos para su futura investigación. En resumen, los conocimientos clave presentados de estas disciplinas son los siguientes: las políticas públicas deben crearse considerando las necesidades de diversos grupos de interés, por lo que las decisiones sobre éstas no deben tomarse individualmente, es decir, por el gobierno, pues no serán adecuadas para satisfacer demandas de grupos particulares. Por otro lado, se describió que la consideración de los intereses de otros actores, individuales y colectivos, es fundamental para poder cumplir con sus demandas. Los estudios

interorganizacionales mostraron que los contextos cada vez más competitivos y complejos han llevado a las organizaciones a relacionarse entre sí para sobrevivir, a través del intercambio de diversos recursos, materiales e inmateriales. Además, las relaciones entre dos o más actores están necesariamente acompañadas de una mayor complejidad en la toma de decisiones, pues cada actor tiene maneras particulares de interactuar, así como intereses propios que busca conseguir y debe negociar con los otros actores involucrados.

Adicionalmente, en la investigación empírica se ha reconocido que pertenecer a una red no siempre es un proceso sencillo, pues actores particulares que no actúen de manera organizada o armonicen con las reglas y valores de ésta, difícilmente serán integrados, invisibilizando sus demandas y necesidades. Por último, se ha evidenciado que existen actores, individuales o en conjunto, con mayor poder decisorio y capacidad para influir en los demás, sea por su competencia o legitimidad para definir las reglas de interacción en la red, por su facultad para seleccionar futuros actores, por poseer un mayor número de recursos esenciales, u otra ventaja particular.

B) Concepto y características de las redes de políticas públicas

Tras el reconocimiento de las principales raíces teóricas y sus contribuciones al estudio de las RPP, una red de políticas públicas puede definirse como un conjunto de actores pertenecientes al sector público, privado o no gubernamental, con relaciones de interdependencia, intercambio de recursos y con un interés compartido en la creación e implementación de políticas públicas (Rhodes, 2007). La definición resulta amplia y general, sin embargo, esto no debe denotar un carácter negativo. Al contrario, se define así porque pueden existir múltiples combinaciones de actores, que necesitan de los otros integrantes de una red, para tomar mejores decisiones, intercambiar recursos y crear políticas públicas que consideren sus intereses. Cabe mencionar que el intercambio de recursos va más allá de los comúnmente definidos en la Teoría de la Dependencia de Recursos, pues, entre otros, involucra compartir recursos financieros, constitucionales, legales, políticos y tecnológicos (Evans, 1998). De esta manera se amplía la perspectiva de la Dependencia de Recursos, que, como se describió previamente, considera que, a mayor posesión de insumos imprescindibles, generalmente refiriéndose a recursos económicos, mayor poder organizacional, pues otros

recursos, como los políticos o legales, pueden ser fundamentales para posibilitar la consecución de un objetivo interorganizacional, dándole mayor poder al actor que los posea. Por otro lado, no se describe que los actores que conforman una red de políticas públicas deban tener cierta organización, estructura o antecedentes, aunque como se describió previamente, en redes cerradas puede ser necesario que los actores compartan ciertos valores, estrategias o estructuras para asegurar su inclusión y permanencia. Sin embargo, en redes plurales y con facilidad de acceso, la conformación de la red puede ser diversa; es decir, pueden existir múltiples combinaciones de actores en una red. Adicionalmente, no se describe que el gobierno, o sus instituciones, sea el actor principal de la red, pues no siempre funge como tal.

De acuerdo con Klijn (1998) existen tres características propias de cualquier red de políticas públicas. El primero es la interdependencia entre sus actores, pues sin ella la conformación de las redes no tendría sentido. Sin embargo, resulta importante señalar que existen niveles de interacción e interdependencia entre los actores. Comúnmente, una red de gran tamaño y constante diversidad de actores tiene un grado de interdependencia menor al de una red cerrada y estable (Marsh y Rhodes, 1992). Segundo, cuentan con una diversidad de actores con metas propias y estrategias particulares para alcanzarlas, lo que supone la necesidad de negociación en la red. Por último, en las redes existen patrones de relaciones relativamente duraderos, obtenidos por la regularidad de la comunicación e interacciones entre sus (Klijn, 1998). Adicionalmente, en el modelo de Rhodes (Marsh y Rhodes, 1992; Rhodes, 1996) se especifican otras dos características fundamentales de las RPP, la primera es que en éstas existen interacciones guiadas por reglas específicas, similares a las reglas de un juego, que se pueden llevar a cabo por la confianza entre los actores; debido a que es imposible que se tenga un control directo de los integrantes de una red, resulta esencial la confianza. La otra característica que no debe obviarse (Marsh y Rhodes, 1992) es que en las redes existen grupos o coaliciones dominantes que conservan cierta discrecionalidad, que les brinda mayor libertad en sus decisiones, posibilitándolos a no seguir estrictamente ciertas reglas del juego y capacitándolos para influenciar los intercambios de recursos en la red.

En lugar de hablar de relaciones duraderas en las redes, Marsh y Rhodes (1992) consideraron que existen distintos niveles de integración en una red. De manera general, la integración puede ubicarse entre dos extremos – las redes fuertemente integradas y aquellas

en constante cambio, con múltiples actores que entran y salen de la red. Las primeras se caracterizan por contar con un número limitado de actores y por la dificultad de ingreso de nuevos integrantes. Lo anterior se debe a que la pluralidad de posturas no es deseada, lo fundamental es fortalecer los valores e intereses propios de la red, conservándolos y legitimándolos a lo largo del tiempo. En los casos más extremos, esta fuerte integración puede llevar a vislumbrar a redes similares a las elitistas de los años cincuenta, en casos menos extremos puede equipararse con el corporativismo, subsistemas y comunidades de políticas públicas estudiadas en los años setenta y ochenta del siglo pasado. En teoría, en estas redes existe equilibrio de poder, equidad en la distribución de sus recursos, así como resultados que persisten en materia de políticas públicas (Marsh y Rhodes, 1992, en Evans, 1998). Por otro lado, existen redes sin una integración fija, en las que los actores tienen diversos valores e intereses, la frecuencia e intensidad de sus contactos fluctúa, los recursos son limitados y no seguros para todos los actores y, de la mano, el poder de cada uno de ellos varía considerablemente. A pesar de los aspectos negativos de las redes menos integradas, también llamadas temáticas, el hecho de permitir el acceso a diversos actores puede considerarse un primer paso para la generación de mejores prácticas democráticas. Idealmente, en un futuro se encontrarán mecanismos para darle voz y voto a actores a pesar de sus limitados recursos. Normalmente, la diversidad natural de las redes las sitúa entre los extremos de redes fuertemente integradas y temáticas. Además, en la diversidad natural de las redes pueden existir otras características no predefinidas teóricamente, que no son consideradas en la escala de niveles de integración.

La autoorganización es otra característica que se comparte en una red, particularmente visible en aquellas RPP donde el gobierno no es un grupo o coalición dominante. Rhodes (1996) considera que la autoorganización de una red implica que ésta es autónoma y se gobierna a sí misma; es decir, crea sus propias políticas y se auto administra. El autor considera que la autoorganización involucra responsabilidad y cierta vigilancia interna para que ningún actor de la red domine o se imponga a los demás. Sin embargo, es necesaria mayor evidencia empírica que sustente dicha idea pues, como describe el propio Rhodes (1996), existen coaliciones dominantes cuya influencia puede sobrepasar esta supuesta capacidad de organización (regulación) interna.

Una última característica propia de las RPP es su nivel de análisis medio (meso), que se encuentra entre el nivel de análisis macro y micro. Este nivel requiere considerar características de los dos niveles anteriores para poder generar explicaciones sobre el funcionamiento de las redes. Por tal motivo, el nivel de análisis medio considera el efecto de fenómenos macro, p.e. fenómenos estructurales como el sistema político que rige un país, y fenómenos micro, p.e. el efecto de los comportamientos y actitudes de los integrantes de una organización perteneciente a una red, tanto en cada uno de sus integrantes como en la totalidad de la red. Adicionalmente, no sólo se incorpora el posible efecto de los elementos micro y macro en el análisis de estas redes, pues “el análisis de nivel medio reconoce que gran parte de la elaboración contemporánea de políticas públicas se lleva a cabo dentro de redes de niveles múltiples, con organización propia e interorganizaciones (Evans, 1998, p. 230).” Generalmente, en el análisis de nivel medio se identifican las características de las relaciones interorganizaciones y los fenómenos que forman parte de cada organización. Por ejemplo, se investiga la capacidad en la toma de decisiones de cada una de las organizaciones de la red, considerando su posición jerárquica, comúnmente representada en un organigrama, y su nivel de influencia comparado con la de los otros integrantes de la red. Además, se describe el efecto que tienen variables macro y micro sobre la red y sus actores.

Marsh y Rhodes (1992) estudiaron nueve RPP de distintos sectores gubernamentales y detallaron el efecto que ejercían elementos macro, p.e. la inestabilidad económica; elementos meso, p.e. el consenso entre actores de una red; y elementos micro, p.e. la ideología de grupos dominantes en la red, en los cambios estructurales y decisiones sobre políticas públicas. En cada caso de estudio se muestran distintas configuraciones o combinaciones relativas a la capacidad en la toma de decisiones de los actores de una RPP, y del efecto de sus elementos micro, meso y macro circundantes (Marsh y Rhodes, 1992). Lo anterior lleva a deducir que no se debe prejuzgar o predefinir, minimizando o enaltecendo, la posible influencia de los actores que conforman una red, o de los fenómenos circundantes, en sus cambios estructurales y toma de decisiones. La gestión de políticas públicas a través de una red, desde su planeación hasta su implementación y seguimiento, puede variar de acuerdo con configuraciones únicas entre actores y fenómenos; cada red es única en su configuración.

El anterior modelo de Marsh y Rhodes (1992) recibió críticas puntuales en el artículo de Mills y Saward (1994, en Evans, 1998). Los dos posteriores autores consideraron que la tipología de redes de políticas públicas del modelo de Rhodes solamente alcanzaba a ser descriptiva, no adentrándose en los posibles orígenes y efectos de las distintas configuraciones de las redes. Adicionalmente, subrayaron que en el modelo no se detallan los cambios en la red a lo largo del tiempo, p.e. a través de un estudio longitudinal que permita describir a profundidad las modificaciones en las RPP. Por último, argumentaron que el modelo centra su análisis en el efecto que tienen elementos macro y micro sobre las redes, no contemplando el efecto inverso, es decir, la influencia de las redes sobre fenómenos macro y micro; minimizando la capacidad de agencia de la red y sus actores. En consecuencia, una aproximación que contemplara dichas críticas podría llevar a un análisis más completo sobre las redes de políticas públicas.

Marsh y Smith (1997, en Evans, 1998), pretendiendo resolver la anterior deficiencia del modelo de Rhodes, propusieron una aproximación dialéctica para estudiar a las RPP. La propuesta integra cuatro componentes teóricos para estudiar a estas redes: la elección racional, la interacción personal, el análisis formal de las redes y la aproximación estructural. Como resultado, en su aproximación se reconcilia y reconoce el efecto de la estructura y de la agencia sobre los elementos que componen una red. Tanto los fenómenos del entorno como las redes de políticas públicas pueden influir en fenómenos de distintos niveles de análisis, p.e. macro y micro ideologías en la red y decisiones de organizaciones formales e informales de dentro y fuera de la red; además, los niveles micro, meso y macro interactúan y pueden ejercer influencia recíproca en las redes de políticas públicas (Marsh y Smith, 1997, en Evans, 1998 y Evans, 2001). En la investigación cuantitativa, el modelo de Marsh y Smith (1997) podría materializarse al realizar un análisis multinivel en el que los posibles efectos recíprocos entre fenómenos y actores se correlacionaran para, en términos generales, reconocer su influencia en la gestión de políticas públicas. Por otro lado, un análisis cualitativo, donde se investigara a detalle sobre las relaciones entre los actores y fenómenos micro, meso y macro, podría llevar a nuevas reflexiones para entender la compleja interacción en las redes de políticas públicas.

A primera vista, la aproximación dialéctica puede criticarse por su complejidad investigativa, traducándose en un análisis largo y profundo. Sin embargo, sus resultados

pueden enriquecer el conocimiento sobre el funcionamiento particular de una red. Por otro lado, una crítica primordial a esta aproximación es la falta de definición del término dialéctica. A pesar de que Marsh y Smith (1997, en Evans, 1998) describen a una relación dialéctica como una vinculación interactiva entre dos variables que se afectan recíprocamente en un continuo proceso iterativo (Evans, 2001), no definir por sí solo el término dialéctica, se presta a posibles confusiones. Generalmente, la dialéctica se relaciona con un diálogo confrontativo entre distintos razonamientos o en la oposición de intereses que, en este caso, surgiría entre los distintos actores que conforman una RPP. Sin embargo, en la práctica no es común que los intereses entre actores se encuentren en total oposición, de hecho, es común que muestren metas e intereses similares (Evans, 2001). Por tanto, el nombre de esta aproximación, primordial para darnos una primera impresión de ésta, resulta confuso. Por lo anterior, podría resultar provechoso modificar su nombre para evitar confusiones, así como definir a detalle los conceptos clave que la acompañan.

De acuerdo con Evans (1998), un enfoque verdaderamente dialéctico debe tener cuatro dimensiones clave: producción social de la realidad organizacional, totalidad, contradicción y praxis (Benson, 1977, en Evans, 1998). Por producción social, Benson manifiesta la necesidad de identificar las influencias del pasado en la conformación actual de una red, así como recordar que las redes están siempre en un proceso de constitución, es decir, se encuentran en constantes procesos de cambio. Las ideas y acciones, sean el resultado de la influencia estructural o de la capacidad de agencia de los actores, los intereses de la red y el poder ejercido por grupos privilegiados influyen en la producción social de la red. Para entender la totalidad, Benson considera, como primer paso, reconocer que la red es parte de una totalidad más amplia, en la cual elementos macro y micro generan influencia sobre ésta. Para analizar a la red como fenómeno concreto es necesario entender que ésta se forma por múltiples niveles, en constante cambio y contradicciones, y que la dirección que toma la red “depende de los intereses y las ideas de la gente, y de su poder para producir y mantener su formación (Evans, 1998)”. El tercer elemento, las contradicciones, son un factor esencial para la supervivencia de la red, pues permiten que ésta se modifique. Cuando surgen incompatibilidades entre los intereses de los actores o cambios exógenos incompatibles con la red se generan cambios, lo que lleva a la red a adaptarse al medio y tener una nueva estabilidad momentánea. Por último, la praxis hace referencia a reconocer que, en la práctica,

los actores tienen capacidad de introducir nuevas ideas y teorías a sus actividades. Evans (1998) considera que, en redes cerradas, es más probable que los seres humanos sean dinámicos, aportando diversas ideas en la red. Sin embargo, no debe pensarse que la agencia de los actores, en cualquier tipo de red, lleve a cambios radicales, generalmente éstos son incrementales.

El modelo de Evans (1998) contiene elementos comúnmente presentes en investigaciones cualitativas, sólo que éstos son nombrados de diferente manera. Uno de los cuatro componentes del modelo es la producción de la realidad social, que es similar a la realización de un análisis cronológico que contemple la historia de los actores que forman parte de una investigación. El segundo componente, la totalidad, señala la necesidad de hacer investigación multinivel, aquella donde se reconocen los efectos de elementos micro y macro circundantes en la investigación de un fenómeno. Respecto a los otros dos elementos, los momentos de choque y la praxis, se pueden obtener cuando se realizan interpretaciones a lo largo del tiempo y se encuentran incompatibilidades que modifican el fenómeno estudiado, y cuando se considera el poder de agencia de los individuos en una investigación (la praxis).

C) Implementación de políticas públicas en redes intergubernamentales: perspectiva de arriba-abajo y de abajo-arriba

Existen dos perspectivas clásicas para implementar programas sociales y tomar decisiones en las redes intergubernamentales, la perspectiva de arriba-abajo y la de abajo-arriba. El proyecto interorganizacional de la presente investigación, Jalisco sin Hambre, surgió a partir de un apoyo económico público proveniente de una institución gubernamental - CONACYT Jalisco. Este último además de otorgar los recursos económicos semilla, cuenta con la facultad para supervisar a la organización coordinadora del proyecto, el ITESO. El CONACYT pudo ejercer influencia o presión para seleccionar una de las dos perspectivas clásicas para la implementación del actual proyecto, de ser así, es fundamental conocer las características de ambas perspectivas.

La perspectiva de arriba-abajo implica una planeación previa respecto a los objetivos que las instituciones públicas buscan conseguir al implementar una política pública, así como la prescripción de los roles y acciones que los actores gubernamentales tendrán en la red,

pues, de esta manera, supuestamente se tendrá una mejor implementación. El objetivo de esta planeación es asegurar la efectividad, por lo que en ésta se consideran resultados de investigaciones pasadas para definir y aplicar las prácticas más efectivas; de manera general, la lógica de esta perspectiva es la búsqueda de un modelo ideal de implementación (Moseley, 2008). Si bien el propósito y la justificación de la perspectiva de arriba-abajo son legítimos, llevando a mejores resultados generales en la implementación de políticas públicas, los intereses de los distintos grupos que representan las entidades gubernamentales, principalmente las que no ostentan un alto poder de decisión, pueden ser ignorados. Dicha situación puede resultar en problemas graves, por ejemplo, en que algunas instituciones pierdan representatividad y se dificulte el cumplimiento de sus objetivos, es decir, que no se consideren los intereses particulares de los grupos que representan.

Por otro lado, en la perspectiva de abajo-arriba, la implementación no se lleva a cabo a través de acciones prescritas. Previo a la implementación de esta perspectiva, la formulación de las políticas públicas se realiza a través de negociaciones y compromisos entre los distintos actores gubernamentales. Posteriormente, en la práctica o implementación, las políticas pueden ir modificándose o concretizándose a lo largo del proceso. Esta flexibilidad es resultado de que los actores, que implementan de manera directa lo formulado en las políticas públicas, normalmente interactúan de primera mano con los ciudadanos y cuentan con discrecionalidad (Moseley, 2008). Si se le compara con la perspectiva tradicional, la perspectiva de abajo-arriba resulta más adecuada para generar mayor pluralidad en la toma de decisiones de políticas públicas. En ésta se les otorga capacidad de opinión y negociación a los distintos actores que forman una red intergubernamental. Además, la perspectiva de abajo-arriba es menos restrictiva e idealista en la práctica, pues considera que la implementación de políticas públicas siempre tendrá interpretaciones y modificaciones por parte de los individuos que las llevan a cabo, lo que puede generar continuas mejoras al implementar políticas públicas. Sin embargo, la discrecionalidad no siempre resulta favorable pues, en ocasiones, puede llevar a injusticias, donde ciertos ciudadanos resulten especialmente favorecidos por la subjetividad de los actores con los que interactúan.

Por lo anterior, es necesario pensar en una nueva aproximación que integre elementos de ambas perspectivas (arriba-abajo y abajo-arriba), o bien, mecanismos que ayuden a controlar las prácticas que, de manera deliberada, vayan en contra de la correcta

implementación de una política pública en redes intergubernamentales. Además, en un sentido funcional, los casos de estudio en otros tipos de redes interorganizacionales pueden ejemplificar formas más efectivas de implementación; los distintos programas derivados de una política pública pueden variar considerablemente en su implementación, dependiendo de las características de la red y sus actores. Por tal motivo, los estudios de caso resultan útiles para encontrar y describir particularidades en la implementación de redes público-privadas, público-privadas-ONGs, privadas-asociaciones civiles, público-ONGs.

D) Redes de políticas públicas en el siglo XXI

Desde inicios de este siglo a la fecha, la acelerada globalización ha propiciado la creación de nuevas redes, no sólo de políticas públicas, que han formado lazos de todo tipo; organizaciones de diversos giros y sectores forman alianzas o convenios con el objetivo de garantizar su supervivencia, mantenerse en la competencia y generar contrapeso a las hegemonías que dominan los gobiernos o mercados. De la mano, la investigación sobre redes de políticas públicas ha tenido mayor difusión y se ha enaltecido su importancia en numerosas investigaciones teóricas (p.e. Raab, 2002; y Besussi, 2006), críticas (p.e. Greenaway, Salter y Hart, 2007; y Rhodes, 2007) y empíricas (p.e. Johny et al., 2017, Moore et al., 2003, Bandiera y Rasul, 2006, Stephenson, 2005, Udry y Conley, 2001, en Rudnick et al., 2019; Tantivess y Walt, 2008; y Compston, 2009).

En el 2007, Rhodes publicó un artículo reflexionando sobre los cambios y futuras temáticas necesarias para enriquecer nuestro conocimiento sobre la gobernanza y las redes de políticas públicas. Si bien, sus reflexiones se contextualizaron en Gran Bretaña, éstas pueden resultar útiles para entender las RPP en otros contextos. La primera reflexión de Rhodes (2007) va dirigida al papel del Estado en el cumplimiento de demandas sociales específicas. El autor considera que las instancias gubernamentales cada día llevan a cabo menos tareas relacionadas con el cumplimiento de demandas sociales, cediéndole a redes conformadas por diversos actores, p.e. conjuntos de organizaciones privadas y ONGs, dichas tareas. Actualmente, con la salida de Gran Bretaña de la Unión Europea (BREXIT), puede que el gobierno haya retomado actividades previamente llevadas a cabo por instituciones pertenecientes a esta comunidad política internacional. Sin embargo, en una mayoría de

países, se mantiene la tendencia de menor participación gubernamental en decisiones para cumplir demandas sociales. Entonces, las redes de políticas públicas cada día se vuelven socialmente más importantes.

Por otro lado, Rhodes (2007) describe la necesidad de ampliar las herramientas metodológicas y unidades de análisis para enriquecer el conocimiento sobre las RPP. Particularmente, considera necesario realizar estudios etnográficos que ayuden a reconocer los comportamientos del día a día de los individuos en una RPP, utilizando herramientas cualitativas que consideren la importancia de las interpretaciones de la realidad de los individuos y las historias de los actores que conforman a una red, pues son fundamentales para enriquecer el entendimiento de éstas. En concordancia con lo anterior, Rhodes (2007) resalta la necesidad de reconocer las creencias, tradiciones y prácticas comunes de los integrantes de una RPP, pues éstas guían su comportamiento. Sin embargo, el autor no considera que los antecedentes individuales condicionen indiscutiblemente la percepción de las personas, pues, en algunas ocasiones, pueden ser su fuente de dilemas; cuando las creencias, tradiciones y prácticas comunes de los individuos se contraponen a la puesta en práctica de decisiones más democráticas, propias de una nueva gobernanza, los individuos pueden ejercer su capacidad de agencia. La descripción de las percepciones e interpretaciones individuales en momentos clave, así como el reconocimiento de las fuentes de dilema personales, son necesarios para describir con mayor detalle y dar un nuevo sentido a las RPP.

Reflexiones finales del capítulo

En la actualidad, el estudio de la gobernanza y las redes de políticas públicas son esenciales para ampliar nuestro entendimiento de, prácticamente, cualquier programa de corte social a gran escala, también llamado de alto impacto social, pues resulta cada día más común que estos programas sean gestionados a través de colaboraciones entre organizaciones públicas, público-privadas, públicas-ONGs, privadas-ONGs o de los tres sectores económicos. En dichas relaciones, sean entre dos o más organizaciones, normalmente la figura del gobierno lleva a cabo la tarea de verificación o coordinación. Cabe mencionar que hasta antes de los años ochenta, la mayoría de los programas sociales eran gestionados individualmente por instancias gubernamentales.

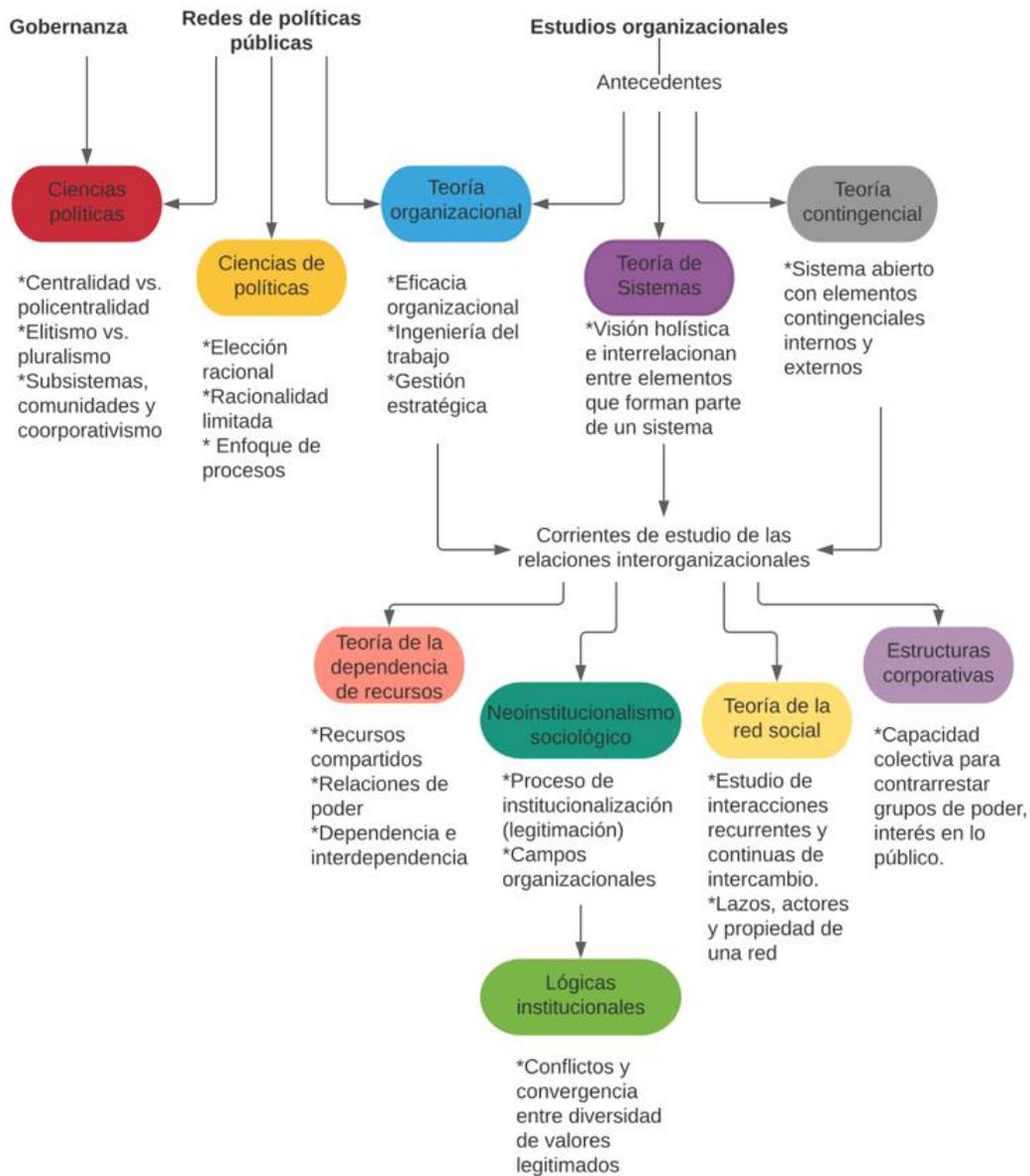
La introducción y posterior auge del concepto de gobernanza es, en gran medida, consecuencia de los gobiernos manejados a través de burocracias viciadas, ineficaces e

inadaptables a los cambios y nuevas necesidades sociales. Los supuestos y reflexiones surgidos a través del gobierno participativo involucran mejoras en la práctica democrática, dándole mayor voz y voto a actores que representan los intereses de distintos grupos, entre ellos de minorías que han sido minimizadas o ignoradas. Sin embargo, los supuestos y la implementación de la gobernanza son cosas distintas, por lo que es necesaria mayor investigación empírica que enriquezca su conocimiento y puesta en práctica. A pesar de la popularidad del concepto, nueva investigación empírica probablemente conduzca a una mayor desmitificación de la gobernanza (Arellano, et al, 2014), donde más personas consideren que no siempre es posible poner en práctica las premisas de un gobierno participativo. O bien, con los resultados empíricos, se podría concluir que existen casos particulares donde no es deseable la participación ciudadana en las decisiones gubernamentales, por ejemplo, cuando se buscan alcanzar ciertos objetivos en un tiempo determinado.

El ejercicio de un gobierno participativo, donde se involucre a un alto número de grupos de interés, conlleva al estudio de las redes de políticas públicas, también entendidas como grupos de organizaciones o individuos con diversas características – de distintos sectores económicos, giros, intereses, estrategias, entre otros –, que interactúan en la formulación y/o implementación de programas derivados de políticas públicas. El estudio de estas redes es complejo y se ha nutrido, mayormente, de conocimiento multidisciplinario, primordialmente proveniente de los estudios organizacionales, las ciencias políticas y las ciencias de políticas, que han podido complementarse. Tanto las premisas de estas dos últimas disciplinas, como las del estudio de las relaciones interorganizacionales, no se encuentran contrapuestas o son mutuamente excluyentes. Por lo anterior, se consideraron como saberes complementarios, que permitieron ampliar el panorama en que se investigó el presente fenómeno de estudio.

2.4. Esquema de las teorías y conceptos del marco teórico

Previo al capítulo tres, sobre la metodología de la investigación, y con la finalidad de visualizar todos los conceptos que forman parte del marco teórico, así como su relación conceptual, se presenta el siguiente esquema:



Esquema 1. Teorías y conceptos del marco teórico de JsH (creación propia).

Capítulo 3. Metodología de la investigación para el estudio de las relaciones y redes interorganizacionales

3.1. Investigación en el lustro 2016-2020 sobre las relaciones y redes interorganizacionales

Previo a detallar la elección metodológica, resulta relevante conocer algunos estudios científicos recientes sobre las relaciones y redes interorganizacionales, pues las decisiones referentes a las temáticas, teorías y herramientas metodológicas presentes en la literatura, así como las observaciones y discusiones resultantes pueden guiar algunas decisiones en la metodología de la presente investigación.

Del año 2016 al 2020, la literatura científica sobre las relaciones y redes interorganizacionales ha mostrado una clara tendencia al alza en el número de publicaciones. En grandes bases de datos, como la proporcionada por *dimensions.ai* (2021), se observa el incremento anual de publicaciones que contienen en su título las palabras relaciones interorganizacionales y redes organizacionales. Durante el 2020, las publicaciones en cuyo título se incluyen las palabras redes y relaciones organizacionales alcanzaron las 138,166, apareciendo en por lo menos 35 revistas que, en su mayoría, se especializaban en temas de Ciencias Políticas, Sociología y Estudios de la Sociedad Humana (Dimensions, 2021). Lo anterior es reflejo del creciente interés que ha tenido el fenómeno en la literatura pues, cada día, más investigadores de diversas disciplinas se interesan en ahondar en los fenómenos de las redes y relaciones interorganizacionales.

La mayoría de la investigación en la literatura científica sobre ambos fenómenos tiene el propósito de identificar y, preferentemente, sugerir como manipular las variables que facilitan la consecución de los objetivos de dichas relaciones; es decir, su objetivo es mejorar la funcionalidad en éstas. Por lo anterior, entre las temáticas más comunes abordadas en la literatura actual están la planeación, coordinación y el manejo de la cooperación y conflicto interorganizacional. Adicionalmente, una temática que incrementó su número de publicaciones, probablemente derivado de la actual pandemia, es el estudio de las relaciones digitales entre organizaciones (Dimensions, 2021).

Por otro lado, existen revistas científicas cuyo enfoque no sólo se limita al estudio de la eficiencia en las relaciones entre organizaciones, pues su principal objetivo es la

ampliación del entendimiento de los fenómenos interorganizacionales. Ejemplo de esto son las revistas *Organization Studies*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *Human Relations*, *Management and Organizational Studies* y *Management et diversité*. Comúnmente, en dichas revistas se incorporan conceptos originalmente estudiados en otras ciencias sociales, por ejemplo, en la sociología, la antropología y la psicología sociales y organizacional, que se transfieren y modifican para dar nuevas explicaciones de fenómenos organizacionales; en otras palabras, estudian las relaciones interorganizacionales a través de un enfoque multidisciplinario con una interpretación propia, como sucede en los Estudios Organizacionales. Algunos ejemplos de temas abordados en revistas que no se enfocan en lo managerial son: las luchas de poder entre empleados de distintas organizaciones, el efecto de las normas globales institucionalizadas en las pequeñas organizaciones y la dificultad para generar acuerdos derivada de las diferentes identidades organizacionales.

De acuerdo con la base de datos de Scopus (*Scopus Database*, 2020), la revista *Organization Studies* (OS) se encuentra en el primer cuartil (Q1), entre el 25% mejor evaluadas, sobre Administración y Negocios. Lo anterior la convierte en una de las revistas de mayor prestigio para la investigación de diversos fenómenos en las organizaciones, particularmente, desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales. Durante el lustro 2016 a 2020, en *Organization Studies* se publicaron 21 artículos que vincularon los fenómenos de las relaciones o redes organizacionales con otros fenómenos sociales. Particularmente, el tomo especial de marzo del 2016 contó exclusivamente con artículos sobre el poder de las redes organizacionales en la innovación y transformación. Lo anterior es también evidencia de que los fenómenos de las relaciones y redes organizacionales siguen siendo de vital importancia en la investigación, tanto en artículos de corte teórico y práctico como en revisiones bibliográficas. Lingo (2016) consideró que el mundo de las organizaciones, en la actualidad, no puede concebirse sin contemplar el papel de los proyectos interorganizacionales que, cada día, son más numerosos.

En la tabla 1 se presentan diez artículos y una revisión bibliográfica, publicados en la revista *Organization Studies*, sobre redes y relaciones interorganizacionales (*Organization Studies*, 2016; 2017; 2018; 2019; 2020). Estas publicaciones siguen la perspectiva de los Estudios Organizacionales, incorporando y adaptando el estudio de fenómenos originalmente provenientes de otras disciplinas sociales, con el objetivo de ampliar el entendimiento de las

relaciones interorganizacionales. Además, utilizan metodología cualitativa para profundizar sobre las interacciones entre el fenómeno estudiado y las variables que lo acompañan, presentando resultados y discusiones particulares a cada caso de estudio. Posterior a la tabla, se detallan particularidades de los lentes teóricos y las metodologías de investigación utilizadas en algunos de estos artículos, pues resultan instructivos para el caso de estudio de la presente investigación, que también utilizará metodología cualitativa.

Título	Autores	Año	Temática	Tipo de relación	Nivel de análisis	Metodología	Herramientas metodológicas
<i>Hybrid Orchestration in Multi-stakeholder Innovation Networks: Practices of mobilizing multiple, diverse stakeholders across organizational boundaries.</i>	Reypens, Lievens y Blazevic	2020	Coordinación de una red organizacional.	Relación público – privada - ONG	Micro y meso	Cualitativa longitudinal	Entrevistas semiestructuradas a profundidad. Investigación documental. Observación participante.
<i>Forging forms of authority through the sociomateriality of food in partial organizations.</i>	Pascucci, Dentoni, Clements, Poldner y Gartner	2020	Construcción de autoridad en una red.	Relación entre ONGS	Meso	Mixta	Análisis inductivo cronológico (clasificación y codificación sobre literatura referente a la creación de autoridad). Análisis comparativo (comparación de casos).
<i>Challenges in Building Robust Interventions in contexts of Poverty: Insights from an NGO-driven multi-stakeholder network in Ethiopia.</i>	van Wijk, van Wijk, Drost y Stam	2019	Coordinación eficaz en una red.	Relación entre ONGS	Meso	Cualitativa longitudinal	Entrevistas a profundidad en reuniones grupales. Investigación documental.
<i>Duos and Duels in Field Evolution: How Governments and Interorganizational Networks Relate.</i>	Mountford y Geiger	2018	La relación entre las redes interorg. e instituciones gubernamentales	Relación público – privada – ONG	Meso y Macro	Investigación teórica	Revisión de la literatura.

Título	Autores	Año	Temática	Tipo de relación	Nivel de análisis	Metodología	Herramientas metodológicas
<i>The Roles of Networks in Institutionalizing New Hybrid Organizational Forms: Insights from the European Renewable Energy Cooperative Network.</i>	Huybrechts y Haugh	2017	Acción colectiva (de una red interorg.) para institucionalizar una nueva forma híbrida de organización.	Relación entre ONGS	Meso y Macro	Cualitativa longitudinal	Observación participante. Reuniones grupales. Notas de campo. Entrevistas semiestructuradas.
<i>The Interaction of Control Systems and Stakeholder Networks in Shaping the Identities of Self-Managed Teams.</i>	Annosi, Foss, Brunetta y Mgnusson.	2017	La influencia de los stakeholders (actores internos y externos) sobre la identidad grupal en una red.	Relación entre orgs. privadas.	Micro y meso	Cualitativa longitudinal	Entrevistas individuales y grupales semiestructuradas. Observación directa (reuniones). Análisis documental. Triangulación cualitativa.
<i>Partners for Good: How Business and NGOs Engage the Commercial–Social Paradox.</i>	Sharma y Bansal	2017	Cumplimiento de metas comerciales (empresa) y sociales (ONG) a través de la aceptación de la paradoja socio-comercial.	Relación privada – ONG	Meso	Cualitativa longitudinal	Entrevistas semiestructuradas. Observación directa. Análisis documental.
<i>In the Shadows of Time: A Case Study of Flexibility Behaviors in an Interorganizational Project.</i>	Lighthart, Oerlemans y Noorderhaven	2016	Factores que intervienen en el éxito de los proyectos interorg.	Relación entre orgs. privadas.	Meso	Cualitativa longitudinal	Entrevistas semiestructuradas. Observación grupal (juntas).

Título	Autores	Año	Temática	Tipo de relación	Nivel de análisis	Metodología	Herramientas metodológicas
<i>Translating Institutional Change to Local Communities: The Role of Linking Organizations.</i>	Heinde, Soderstrom y Heinde	2016	Influencia de una fundación en el proceso para institucionalizar nuevos principios y mejores prácticas de salud en coaliciones comunitarias.	Relación pública – ONG	Meso	Cualitativa longitudinal	Entrevistas semiestructuradas. Observación colectiva (juntas de coaliciones comunitarias). Análisis documental.
<i>Book Review: Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations.</i>	Long Lingo	2016	Cómo los proyectos interorg. han desafiado las estructuras y prácticas de trabajo jerárquicas, así como las lógicas institucionales del siglo XX.	Relación público-privada-ONG	Micro, meso y macro	Revisión de libro	Análisis Teórico. Análisis Documental.
<i>A Dynamic Theory of Network Failure: The Case of the Venice Film Festival and the Local Hospitality System.</i>	Moretti y Zirpoli	2016	Presentación de una teoría dinámica del fracaso de las redes interorg.	Relación Privada – ONG	Meso	Cualitativa longitudinal	Entrevistas semiestructuradas. Análisis documental – incluidas entrevistas pasadas e información de mítines.

Tabla 1. Selección de 11 artículos sobre relaciones/redes interorganizacionales, publicados en *Organization Studies* durante el lustro 2016-2020.

A) Aproximaciones teóricas

Independientemente de los lentes teóricos que fueron utilizados en la presente selección de artículos, en todos ellos se consideró que existen niveles de análisis – micro, meso y macro, también entendidos en el ámbito organizacional como individual, grupal, organizacional, interorganizacional, y otros niveles de mayor magnitud (p.e. nacional, internacional y global) -, que deben tomarse en cuenta para un entendimiento profundo de los fenómenos investigados, pues entre estos niveles existe una influencia recíproca.

Probablemente, la importancia de los niveles de análisis se volvió más evidente desde la introducción de la teoría general de sistemas. Al final del capítulo 1, se describió la influencia de dicha teoría en la teoría contingencial y en la concepción general de las organizaciones. Considerar a las organizaciones como sistemas se volvió un principio clave (Rodríguez, 2002); es casi imposible no considerar que las organizaciones se encuentran dentro y son parte de un sistema, en el sentido en que los elementos micro, meso y macro forman interrelaciones con influencia recíproca.

A continuación, se describen siete de los artículos seleccionados, con sus respectivos lentes teóricos, que se consideran particularmente útiles para esta investigación. Al final se presentan reflexiones derivadas de la selección de artículos. En el primer artículo, Reypens, Lievens y Blazevic (2020) estudiaron cómo, en sus palabras, se orquestaba (coordinaba) una red organizacional de acuerdo con la Teoría de los Actores (*Stakeholder Theory*, Freeman, 1984, en Reypens et al, 2020), que plantea la necesidad de reconocer y cumplir, de la mejor manera posible, los intereses de cada actor que forma parte de la red. Los autores consideraron que dicha teoría podía ser útil para explicar la falta de un liderazgo formal en las redes y la búsqueda de decisiones consensuadas. Adicionalmente, retomaron los dos tipos de orquestación (coordinación) – dominante y por consenso - presentadas por Davis y Eisenhard (2011, en Reypens et al, 2020), considerándolos como dos extremos respecto a la forma de tomar decisiones, desde lo totalmente autocrático hasta lo totalmente consensuado. La teoría y conceptos anteriores los llevaron a concluir que, a lo largo del tiempo, la coordinación, llevada a cabo por orquestadores informales, variaba entre un estilo dominante y de consenso, adaptándose a la consecución de objetivos.

Por otro lado, Sharma y Bansal (2017) parten su investigación desde la literatura de la paradoja, con la finalidad de explicar el éxito de las relaciones empresariales-ONGs en una

red. Los autores consideran que hay contradicciones que existen y persisten a lo largo del tiempo, que deben saber manejarse para alcanzar el éxito, a esto llaman paradojas. En el caso de las relaciones entre organizaciones privadas y ONGs, existe una contradicción inherente entre los intereses comerciales de las primeras y los sociales de las segundas. De acuerdo con la investigación del artículo, el éxito en estas relaciones involucra aceptar la naturaleza de la paradoja, tratando de no anteponer los intereses (e ideología) de un actor sobre el otro. Un tercer lente teórico se encuentra en el artículo de Huybrechts y Haugh (2017), quienes retoman al Institucionalismo para explicar cómo se introduce, y gradualmente es aceptada, una forma organizacional híbrida. En su investigación reconocieron que la influencia de las reglas y valores formalizados en la red se van introduciendo en los distintos equipos de trabajo. Así, poco a poco, los miembros de un equipo van internalizando que una nueva forma organizacional híbrida es la mejor opción para trabajar.

La investigación documental de Mountford y Geiger (2018) podría resultar particularmente relevante para esta investigación, pues crean una tipología de los roles que tienen las redes en su interacción con el gobierno. Su lente teórico surge principalmente de la gobernanza, por lo que describen su desarrollo en la literatura y sus características, por ejemplo, el nivel de centralidad del Estado vs. la pluralidad en la participación de los actores y los niveles de formalidad vs. informalidad en las reglas de colaboración. Su tipología se presenta como una tabla que describe quién regula la relación – Gobierno o Red –, las reglas en la relación – formales o informales –, la lógica interna de la existencia de la red, y del gobierno y la percepción que el gobierno tiene de la red – defensor, proveedor de tecnología, juez o gobernante. Su propuesta tipológica resulta interesante y puede retomarse en la discusión de esta investigación.

Van Wijk, van Wijk, Drost y Stam (2019) investigaron los factores que afectan las intervenciones exitosas en redes multisectoriales, en este caso, coordinadas por ONGs, pero conformadas por organizaciones de los tres sectores. Primero, describieron que estas redes se ven afectadas por vacíos institucionales - intervenciones de instituciones formales que no permiten o debilitan la participación de diversos actores en un mercado, en este caso, de los pobres. Tras su investigación empírica, reconocieron que la reflexividad organizacional – capacidad para reconocer y entender la interacción recursiva entre una intervención y el contexto local – explicaba el éxito de las intervenciones. La falta de reflexividad

organizacional – caracterizada por conocimiento experiencial limitado y débiles mecanismos de aprendizaje reflexivo – no permitió que la ONG ajustara su intervención (coordinación) cuando recibía retroalimentación negativa del contexto.

Moretti y Zirpoli (2016) crearon una teoría dinámica del fracaso en las redes organizacionales, basándose en el caso de estudio del Festival del Cine de Venecia (FCV) y su relación con el sistema turístico local. Los autores consideraron útil el lente de la gobernanza para comenzar a estudiar el caso. Particularmente, describieron que la participación de los diferentes actores no era estática, sus intereses eran ambiguos y podían involucrar paradojas (actitudes de consenso y competencia), que evolucionaban a lo largo del tiempo. Adicionalmente, consideraron la importancia de las microdinámicas, lo que cada individuo hace y que afecta en la consecución de objetivos de la red. Los resultados mostraron que la organización coordinadora, el FCV, no generó una visión compartida con el sector turístico, y los intereses políticos y económicos de ambos actores no compaginaron. Independientemente del establecimiento de la consecución de objetivos, no entender los intereses de los participantes fue el principal problema que llevó al fracaso en la red.

Ligthart, Oerlemans y Noorderhaven (2016) investigaron los elementos que afectan la flexibilidad organizacional en una red de embarcaciones compleja. Al principio, el lente teórico utilizado fue la literatura sobre organizaciones adaptativas, que, a su vez, está basada en la teoría de sistemas abiertos y complejos. Básicamente, consideraron que la flexibilidad se observaba en la habilidad de una organización para cambiar su comportamiento en respuesta a cambios contextuales, modificar sus metas y planes a largo plazo para mantener su competitividad, e implementar cambios estructurales y en las operaciones del día a día. Adicionalmente, consideraron que dicha flexibilidad (o capacidad adaptativa) estaba influenciada por la temporalidad en las relaciones entre los actores de la red. Sin embargo, los resultados en la investigación vincularon la existencia de colaboraciones pasadas, y expectativas de colaboraciones futuras, con la confianza entre actores y su capacidad de tomar decisiones flexibles. Aunque los autores consideran que la temporalidad puede afectar la flexibilidad en el comportamiento de los actores, la colaboración pasada y percepción de posibles colaboraciones futuras tiene mayor efecto en la flexibilidad organizacional.

Las corrientes teóricas y conceptos utilizados en la previa selección forman parte o tienen la posibilidad de complementar el marco teórico de esta investigación. Por un lado, la

literatura sobre Relaciones Interorganizacionales (RI), surgida en la Teoría Organizacional y enriquecida a través de la perspectiva de los Estudios Organizacionales, se encuentra en el estudio de las paradojas, en la importancia de la interacción contexto-agencia y en la investigación multinivel. En el caso de Sharma y Bansal (2017), las paradojas hacen referencia a intereses opuestos derivados del origen sectorial de las organizaciones. Por otro lado, Moretti y Zirpoli (2016) consideran a las paradojas como conjuntos de valores, de un mismo actor, que se contraponen o se encuentran en conflicto. Ambas definiciones resultan interesantes y pueden considerarse en las interpretaciones de los resultados. La influencia del estudio del contexto y la agencia se observa en la investigación sobre la capacidad de adaptación organizacional, que Ligthart, Oerlemans y Noorderhaven (2016) relacionan con el éxito (perpetuidad) de una red. Dicha capacidad de adaptación y la reflexividad sobre situaciones pasadas (Van Wijk et al, 2019), son ideas cuyo origen puede remontarse a la Teoría General de Sistemas y la Teoría Contingencial. Por último, la influencia del Institucionalismo, corriente de estudio de las RI, está presente en la investigación que vincula las reglas y valores institucionalizados con la aceptación de una nueva estructura organizacional (Huybrechts y Haugh, 2017).

Por otro lado, el concepto de gobernanza es utilizado para explicar, directa e indirectamente, el estudio de las redes organizacionales. Directamente, al generar tipologías sobre las formas de gobernanza en las redes organizacionales (Mountford y Geiger, 2018), e indirectamente, al describir los niveles de pluralidad y autoritarismo en las redes, características observadas en el nivel de consenso o autoritarismo en la toma de decisiones (Reypens et al, 2020).

Resulta importante reconocer que el marco teórico de esta investigación contiene conceptos fundamentales para estudiar las relaciones interorganizacionales (RI), mientras que en la literatura actual, los investigadores centran su estudio en fenómenos particulares – pulidos y detallados - derivados de las corrientes de las RI, de las redes de políticas públicas (RPP) o adaptados de otras disciplinas, y los relacionan con aspectos como la perpetuidad, identidad y coordinación de las redes organizacionales. La ventaja del marco teórico de esta investigación y de los artículos seleccionados está en su amplitud teórica y en su metodología, cuya flexibilidad permite añadir hallazgos particulares del fenómeno estudiado, además es

posible cambiar, si resulta necesario, la perspectiva teórica en cualquier momento de la investigación.

B) Aspectos técnicos en la metodología

La metodología que predomina en las investigaciones seleccionadas es la cualitativa longitudinal, existiendo solamente una investigación mixta longitudinal. La característica principal de las investigaciones longitudinales es que en éstas se realiza recolección y análisis de datos en distintos períodos de tiempo, generalmente a lo largo de años o décadas; en la muestra de artículos se recolectó información, como mínimo, a lo largo de tres años. Lo anterior implica que la recolección de datos permitió ver la evolución de los fenómenos estudiados, así como la comparación de variables clave a lo largo del tiempo. En el posterior apartado del capítulo – metodología para el caso de estudio - se describe a detalle qué se entiende por investigación cualitativa.

En la introducción del apartado metodológico de cinco artículos se incorporó una sección para describir el contexto en el que se realizó la investigación (Huybrechts y Haugh, 2017; Annosi et al, 2017; Ligthart et al, 2016; Heinde et al, 2016; Moretti y Zirpoli, 2016). Por ejemplo, si el objeto de investigación era el estudio de las interacciones en una red interorganizacional farmacéutica en la India se describían algunos problemas económicos, políticos y sociales del contexto. Adicionalmente, en tres artículos se describió la historia y objetivo principal de las relaciones o redes organizacionales investigadas (Ligthart et al, 2016; Heinde et al, 2016; Moretti y Zirpoli, 2016).

La selección de las muestras fue intencional o de conveniencia, escogiendo a los participantes de acuerdo con la necesidad de cada investigación. En la mayoría de los artículos, como primera etapa se seleccionaban a actores clave en la planeación y ejecución del proyecto - directivos y coordinadores. Posteriormente, ya construida una relación, red o proyecto se modificaba la muestra para tener una mayor variabilidad de actores, p.e. de distintos puestos, antigüedad y contexto sociohistórico. En la segunda etapa se consideraba el papel del personal operativo y externo a las organizaciones que formaban la red, no sólo del personal directivo (Pascucci *et al.*, 2020; van Wijk *et al.*, 2019 Huybrechts y Haugh, 2017; Annosi *et al.*, 2017; Sharma y Bansal, 2017; Ligthart *et al.*, 2016; Heinde *et al.*, 2016;

Moretti y Zirpoli, 2016). La modificación de una muestra es una característica propia de la investigación cualitativa, pues en estudios cuantitativos comúnmente se entrevista a lo largo del tiempo a los mismos actores y, si alguno llega a ausentarse, se elimina de la muestra.

Respecto a las herramientas metodológicas para la recolección de información, en todos los casos se realizaron entrevistas semiestructuradas. Estas se caracterizan por no orientar a los participantes a dar respuestas cerradas, aunque en sus preguntas sí se especifican temas de interés para los investigadores. Un aspecto interesante y útil para el presente caso de estudio es la utilización de la reflexión retrospectiva en las entrevistas (Reypens *et al.*, 2020; Pascucci *et al.*, 2020). Dicha reflexión implica preguntarles a los actores sobre información previa del caso de estudio; datos que sucedieron en el pasado y no se investigaron de manera directa. Otra característica útil es la revisión, por parte de los entrevistados, de la información recolectada e interpretada por los investigadores (Reypens *et al.*, 2020; van Wijk *et al.*, 2019). De esta manera, se verifica que la interpretación de la información sea congruente con la respuesta de los entrevistados. Por último, en todos los artículos se aplicaron entrevistas en distintos momentos a lo largo del tiempo, siendo estas entrevistas de seguimiento o sobre nuevos temas relevantes para la investigación.

Otras herramientas metodológicas utilizadas fueron la observación directa y el análisis documental. En la primera, se observaron mítines, reuniones para obtener fondos y lugares de trabajo. Dichas observaciones se complementaron con la recolección de datos a través de notas. En el artículo de Moretti y Zirpoli (2016) se realizó un protocolo de observación con dos secciones: lo observado y lo interpretado. Este tipo de observación resulta útil si queremos ir más allá de una descripción literal. En todos los casos, el análisis documental involucró la recolección de documentos estratégicos y minutas de juntas y mítines. Adicionalmente, investigaciones más amplias incorporaron el análisis de correos electrónicos, periódicos y páginas web (Anossi *et al.*, 2017; Sharma y Basal, 2017). En la investigación de van Wijk, van Wijk, Drost y Stam (2019), el análisis documental se utilizó para interpretar etapas del caso de estudio previas a la investigación empírica. Por último, en un artículo se realizaron entrevistas grupales que sirven para complementar, aunque difícilmente sustituir, la información de entrevistas individuales, pues normalmente éstas no cuentan con el tiempo suficiente para ahondar en las percepciones y reflexiones de cada participante de la investigación.

Resulta importante especificar que, en la metodología cualitativa, la recolección de información y el análisis de ésta se van modificando a través de un proceso iterativo. Esto implica que se puede ir añadiendo, modificando o eliminando información recolectada y analizada, yendo y viniendo entre ambas actividades. Otra característica importante de la metodología cualitativa es la utilización de la triangulación comparativa para fortalecer la validez de la información. Este tipo de triangulación implica comparar la información obtenida a través de las distintas herramientas de recolección, revisando la congruencia entre la información de una fuente, p.e. las entrevistas estructuradas, con las de otras, p.e. la observación directa y el análisis documental.

En todos los artículos de la muestra, el método para la clasificación y análisis de la información fue el método de Gioia (2013). En éste, la información recolectada se interpreta, clasifica y codifica; es decir, se encuentran similitudes en la información recolectada, se crean categorías y, posteriormente, se agrupan en temas relevantes para el investigador. Dichos temas se organizan cronológicamente, de acuerdo con las etapas por las que ha atravesado una red o proyecto interorganizacional. En la muestra se establecieron cronologías que contemplaban tres o más etapas clave, con sus respectivos temas. En su mayoría se definieron, por lo menos, las siguientes tres etapas: 1) planeación y conformación de redes o proyectos interorganizacionales, 2) colaboración interorganizacional inicial y 3) desarrollo de la colaboración interorganizacional.

En el apartado de resultados metodológicos se muestran conclusiones y proposiciones derivadas del análisis de la información. A diferencia de los estudios cuantitativos, no en todos los artículos de esta muestra se definió a priori una teoría para analizar la información obtenida y explicar el fenómeno de estudio. En su lugar, la información recolectada se analizó y clasificó de acuerdo con una lógica propia del caso de estudio para, posteriormente, comparar los hallazgos con conclusiones de la literatura. Por último, en estos estudios cualitativos se describieron a detalle los fenómenos estudiados, considerando sus cambios cronológicos para, posteriormente, describir relaciones entre las variables estudiadas y presentar reflexiones.

En los artículos seleccionados, las descripciones de los resultados estuvieron acompañadas de figuras que presentaban las categorías y temas de las distintas etapas de una red o proyecto interorganizacional (Pascucci et al, 2020; van Wijk et al, 2019; Annosi et al,

2017; Sharma y Bansal, 2017; Ligthart et al, 2016; Heinde et al, 2016; Moretti y Zirpoli, 2016). En la discusión se describieron implicaciones futuras de los resultados obtenidos y se compararon a éstos con los supuestos de distintas teorías, pertenecientes a literatura actual. Por último, en tres artículos se añadió una sección sobre las limitaciones de la investigación, apartado útil cuando sucesos inusuales dificultan a ésta (Pascucci *et al*, 2020; Sharma y Bansal, 2017; Ligthart *et al*, 2016).

Los anteriores ejemplos de investigaciones cualitativas, con sus respectivas herramientas, resultan ilustrativos para esta investigación, pues se reconoce que existe libertad para recolectar información e interpretarla en cualquier momento del estudio, además de que es posible añadir, modificar o desechar un lente teórico cuando sea necesario. Estas características no se observan en estudios cuantitativos, pues se elige a priori el lente teórico con el que se investigará un fenómeno, el cual no se modifica a lo largo de la investigación, sino que ayuda a responder a la hipótesis planteada. De la mano, resulta relevante conocer que existen casos de estudio donde la muestra cambia en las distintas etapas de la investigación, pues la naturaleza de este proyecto implica la modificación continua de los participantes en la red. Además, el reconocimiento de que se puede obtener información previa a la investigación de campo a través de la reflexión introspectiva es fundamental para esta investigación ya que, de otra manera, no se podrían conocer etapas previas del proyecto. Por último, a diferencia de la metodología cuantitativa, en los estudios cualitativos existe mayor libertad en el proceso de recolección y análisis de la información, situación que promueve el uso de la creatividad e ingenio para obtener información novedosa.

Dada la diversidad interpretativa y herramientas de uso flexible en los métodos cualitativos, resulta oportuno mencionar que las características previas no denotan falta de rigurosidad científica. La lógica detrás de la validez y confiabilidad en las ciencias positivas, asociadas a la metodología cuantitativa, no es igual para la metodología cualitativa. En esta última no se pretende alcanzar un grado de objetividad, externa al sujeto, al estudiar un fenómeno. Por el contrario, se quiere conocer el mundo subjetivo o interno de quienes forman parte de la acción comunicativa (Vasilachis, 1992, en Jiménez y Soledad, 2011); las múltiples expresiones y formas en que los individuos se comunican, y sus interpretaciones particulares de los fenómenos, forman parte de la investigación. La triangulación metodológica o

comparación de datos obtenidos por distintas herramientas cualitativas es clave para mejorar el grado de confiabilidad en la investigación.

Por último, como investigadores es importante cambiar las posiciones extremas que consideran a las metodologías cuantitativa y cualitativa como totalmente opuestas y, por ende, irreconciliables. Ambas metodologías nos brindan distinta información en el amplio campo de posibilidades para el estudio de un fenómeno social. Por lo anterior, nunca debemos olvidar que la complementariedad de información es un aspecto interesante y conveniente para ampliar nuestro conocimiento de los fenómenos estudiados.

3.2. Metodología para el estudio de la red interorganizacional de Jalisco sin Hambre

A) Objetivo de la investigación

Reconocer los posibles cambios estructurales, en las interacciones y en la toma de decisiones que surgieron en la red interorganizacional que llevó a cabo el proyecto comercialmente conocido como “Jalisco sin Hambre”.

Se describirán e interpretarán los fenómenos presentes en la red durante sus distintas etapas de desarrollo, con base en una aproximación teórica multidisciplinaria integrada por el estudio de las relaciones interorganizacionales, desde los Estudios Organizacionales, y la gobernanza y las redes de políticas, desde las Ciencias de Políticas.

B) Antes de la metodología, la epistemología

Para justificar la elección metodológica de la presente investigación es necesario ir un paso atrás y describir las dos perspectivas epistemológicas con las que comúnmente se justifica el uso de metodología cualitativa o cuantitativa para el estudio de un fenómeno.

Primero, se definirá el concepto de epistemología. En la filosofía, ésta es considerada la rama que estudia el conocimiento científico, lo define, describe sus características, fundamentos y límites. De manera funcional, ésta puede entenderse como un filtro preteórico o precognitivo que condiciona nuestros procesos de conocimiento (Zemelman, 2005; Padrón, 2007); o bien, como los pensamientos conscientes e inconscientes que guían lo que consideramos conocimiento científico.

No existe una única manera de concebir lo que es ciencia y su conocimiento, los preceptos que tenemos sobre lo que validamos como científico están íntimamente relacionados con nuestro bagaje académico, cultura, interacciones sociales, entre otros. Actualmente, dos perspectivas epistemológicas – el neopositivismo y el constructivismo, con sus distintas variantes- son las que comúnmente guían el estudio de diversos fenómenos sociales, entre ellos, las relaciones interorganizacionales. Las bases epistemológicas están directamente relacionadas con la metodología cuantitativa y cualitativa. Por sus características, los enfoques neopositivistas suelen guiar la metodología cuantitativa, mientras que los constructivistas, u otras perspectivas que consideren relevante la subjetividad de los actores para interpretar la información, guían la metodología cualitativa. A continuación, se describen las generalidades de ambas perspectivas epistemológicas.

Posterior a los años veinte del siglo XX, el positivismo sufrió reformulaciones y se renombró como neopositivismo o positivismo lógico, corriente epistemológica que prevalece y domina en la investigación actual de diversas disciplinas. En esta corriente se considera que se puede alcanzar, en mayor o menor grado, el conocimiento objetivo, equiparable al conocimiento real y verdadero. La clave para hacerlo está en seguir los procedimientos del método científico, con sus respectivas herramientas, que se innovan constantemente. La comprobación del conocimiento se alcanza a través de la verificación empírica y la replicabilidad metodológica que, teóricamente, permiten la generalización del conocimiento (Rodríguez, 2002). Desde finales del siglo XIX, autores representativos de la sociología - Comte (1856) y Durkheim (1895) (Rodríguez, 2002)-, de la administración - Taylor (1903) y Fayol (1916), de la economía – Marshall (1890), entre otras ciencias sociales, coincidieron con la visión positivista, que consideraba fundamental la comprobación empírica a través del método científico (Andrade y Walter, 2010).

A través de reconsideraciones referentes a la posibilidad de alcanzar la objetividad, surgió la corriente neopositivista, la cual sigue guiando investigaciones sociales. Sin embargo, ha sido cuestionada por minimizar la importancia de la subjetividad de los observadores en la construcción del conocimiento; en el fondo, pareciera que los neopositivistas consideran a la percepción, y posterior cognición, como un espejo de la realidad. Adicionalmente, y fundamental para las investigaciones con perspectiva multidisciplinaria como los Estudios Organizacionales, el pensamiento neopositivista, en sus variantes más ortodoxas, resulta

problemático por diversas razones. Particularmente porque sus unidades mínimas de análisis - las personas y los fenómenos derivados de su interacción - son complejos, subjetivos, cambiantes y, en ocasiones, contradictorios e impredecibles. Si estas características no se consideran en una investigación, se puede caer en parcialidades, conclusiones simplistas o espurias, alienación y objetivación de las personas, entre otros problemas. Fue hasta los años sesenta del siglo XX que comenzaron a introducirse, con mayor formalidad y legitimidad científica, otras epistemologías en las ciencias sociales (Rodríguez, 2002).

Este fue el caso de la epistemología constructivista, que considera al conocimiento científico como resultado de la construcción e interpretación humana, la cual es naturalmente subjetiva. Considerar el papel central de la subjetividad del observador, supone la imposibilidad de generalizar el conocimiento y aceptar que solamente se investigan experiencias de los observadores, no realidades. En los distintos enfoques del constructivismo se reconocen puntos en común, como son: 1) que los individuos, tanto individual como colectivamente, tienen un papel activo en la producción del conocimiento, 2) que existe un proceso detrás de la producción del conocimiento, el cual involucra, dependiendo del enfoque constructivista, el reconocimiento de estructuras neuronales, psicogenéticas, cognitivas y epistemológicas que afectan la manera en que los sujetos perciben al mundo y 3) se considera que la concepción de la realidad es problemática, subjetiva y variable (Retamozo, 2012). El reconocimiento de que un observador o investigador va a darle un significado a una experiencia vivida a través de sus estructuras de la conciencia (percepciones, pensamientos, valores, imaginación, entre otros), ayuda a no idealizar ni buscar constantemente la generalización del conocimiento; en su lugar, se centrará en teorizar sobre los posibles procesos que llevan a las personas a actuar o pensar de cierta manera. A su vez, lo anterior nos ayuda a replantear los límites del conocimiento (Maturana, 1990, en Rodríguez, 2005).

En este apartado se describieron las características comúnmente atribuidas a las dos corrientes epistemológicas más utilizadas en la investigación social. Sin embargo, no se consideró que existen diversas posturas dentro de ambas corrientes, por lo que no necesariamente sus supuestos son totalmente opuestos o irreconciliables. Por ejemplo, hay posturas epistemológicas donde se considera que existe una realidad externa (supuesto neopositivista) que las personas no son capaces de entender, sólo interpretar a través de sus

experiencias personales (supuesto constructivista). Además, existen posturas constructivistas que reconocen la existencia de acuerdos sociales referentes a algunos fenómenos y significados, sin embargo, esto no implica que se conozca a la realidad, son meramente interpretaciones consensuadas (Retamozo, 2012). Por último, cabe mencionar que, a pesar de las críticas al neopositivismo, algunos investigadores consideran que los paradigmas emergentes que se oponen a éste, y que son supuestamente críticos, se quedan en lo superficial (Rodríguez, 2010); resulta fácil criticar la epistemología neopositivista, pero su orden y estructura han sido enaltecidos por siglos en nuestra sociedad.

En esta investigación se pretendían conocer los procesos e interpretaciones que configuraron las experiencias de los individuos del caso de estudio, por lo que se siguieron los supuestos del enfoque constructivista. No se considera posible, ni se busca, el reconocimiento de una realidad imperante del fenómeno estudiado. Como describió Charles Perrow (1984) en su texto de “La vida en el arenal organizativo”, se considera que la percepción e imaginación de los individuos sobre un mismo fenómeno es única, llevando a millones de posibles interpretaciones. Por lo anterior, se requiere la recolección y posterior interpretación, de la manera más empática y legítima posible, de la información compartida por los participantes en la investigación, aspecto que se logró a través del uso de metodología cualitativa.

C) Metodología de la investigación cualitativa

Definir la metodología cualitativa puede resultar un proceso ambiguo, pues ésta hace referencia a diferentes enfoques y orientaciones para entender un fenómeno. Sin embargo, de manera general la metodología cualitativa puede entenderse como la investigación que utiliza métodos científicos para obtener información no numérica y de naturaleza interpretativa donde comúnmente se busca reconocer o darles voz a las interpretaciones de la realidad propias de los sujetos investigados.

A diferencia de la metodología cuantitativa, no existe una sola forma de hacer investigación cualitativa ni una única cosmovisión que la sustente (Mason, 1996, en Vasilachis, 2006). Denzin y Lincoln (1994, en Vasilachis, 2006) consideraron que la investigación cualitativa es multimetódica, naturalista e interpretativa. Esto implica que existen múltiples métodos para estudiar los fenómenos, que es necesario investigar a los

individuos o grupos en su contexto natural, y que se privilegian las interpretaciones de los sujetos sobre los fenómenos estudiados. Dado el interés en el conocimiento profundo e interpretaciones propias de los sujetos que participan en una investigación cualitativa, puede considerarse que ésta tiene un enfoque humanista, pues busca conocer la vida de personas o grupos de manera holística o integral, conocer historias, experiencias e interacciones en su contexto natural (Denzin y Lincoln, 1994, en Vasilachis, 2006).

La perspectiva epistemológica y metodología que guiaron la presente investigación se seleccionaron a priori, pues se tenía claro que, independientemente del fenómeno a estudiar, se buscaría profundizar en las características particulares de un fenómeno organizacional a través de un estudio que contemplara la compleja realidad subjetiva en que se encuentran inmersos sus actores.

D) Selección del caso de estudio

A través de una exhaustiva búsqueda en las redes informáticas sobre los actualmente nombrados proyectos de innovación social, se encontró el “Modelo logístico para el aprovechamiento, conservación y manejo de alimentos: plataforma de alimentos”, conocido comercialmente, y en adelante, como Jalisco sin Hambre. A primera vista, el concepto de innovación social y los proyectos así catalogados resultaban llamativos por su supuesta capacidad para dar soluciones novedosas a diversas demandas sociales. Dependiendo del autor, los proyectos de innovación social pueden entenderse de distintas maneras, aunque dos características están comúnmente presentes en la literatura. La primera es que en estos proyectos se utilizan nuevas tecnologías para crear productos, actividades o servicios de calidad que conservan los bajos costos y, la segunda, es que cumplen una demanda social (Mulgan, 2006; Andersen, Curtis y Wittig, 2014). Otros autores que hablan de los proyectos de innovación social especifican características particulares como son: que éstos deben cumplir una demanda social de un grupo vulnerable, que las tecnologías tienen que ser creadas a bajos costos, que una innovación social puede ser una idea abstracta de corte social, una nueva ley o política pública, un proceso de planeación renovado, entre otras. Por lo anterior, Andersen, Curtis y Wittig (2014) clasificaron las definiciones en la literatura sobre innovación social de acuerdo con su propósito, enfoque en la innovación o en lo social y

amplitud de actividades ligadas al concepto; la diversidad conceptual es reflejo de la variedad de proyectos que se han definido como de innovación social.

Adicionalmente, la diversidad conceptual probablemente es resultado de que la Innovación Social comenzó a popularizarse a principios de este siglo, o bien, que sus partidarios quieren volverlo un concepto atractivo, vendible y capaz de resolver una mayoría de demandas sociales (Fougère, et al., 2017). Lo lamentable de esta amplitud conceptual es que, prácticamente, cualquier proyecto social puede justificarse para ser llamado de innovación social. Entonces, el sentido del concepto pierde relevancia o, peor aún, lleva a la confusión. Nombrar de esta manera a los proyectos parece más una moda con un nombre llamativo, como ha sucedido con otros conceptos del *management*, que una innovación real en el ámbito social. Por lo anterior, se evitó profundizar en esta supuesta característica y se consideró de mayor utilidad enfocarse en otras particularidades para investigar al fenómeno de estudio. Tras un período de análisis y reflexión, la investigación se centró en el estudio de las relaciones y redes interorganizacionales desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, y la gobernanza y las redes de políticas públicas desde las Ciencias de Políticas pues, a diferencia de investigaciones enfocadas solamente en alguno de los conceptos anteriores, se considera que éstos pueden complementarse, ampliando el conocimiento referente a la red del caso de estudio.

E) Selección del lente teórico

La selección del lente teórico para llevar a cabo esta investigación - redes interorganizacionales, gobernanza y redes de políticas públicas – fue resultado del análisis y reconocimiento de la importancia que pueden tener las colaboraciones entre organizaciones para alcanzar objetivos a gran escala. Más allá de la categorización o nombramiento que se le quiera dar a un proyecto interorganizacional de corte social – p.e. de innovación social o de alto impacto social –, se considera que, en las distintas etapas de una red, las dinámicas entre los actores pueden influir en su configuración estructural y funcional, y que éstas facilitan o dificultan el cumplimiento de sus objetivos generales y particulares. A su vez, las características generales de la red influyen en los actores y sus dinámicas; en otras palabras, se genera influencia recíproca constante entre la red y sus actores.

En los últimos diez años, una mayoría de macroproyectos han sido llevados a cabo a través de la colaboración entre distintos actores organizacionales. Dos ejemplos están en el desarrollo de las vacunas para combatir el COVID-19, surgidas de la colaboración entre las organizaciones Pfizer y BioNTech, y entre la Universidad de Oxford y AstraZeneca. Las relaciones bidireccionales previamente mencionadas sólo son dos en una red que involucra más vínculos con otras organizaciones. En la práctica, los actores representantes de las vacunas tienen que relacionarse con un mayor número de organizaciones, p.e. instituciones gubernamentales de distintos países y distribuidores locales, con los que se va formando una red interorganizacional, que posiblemente facilite o dificulte el manejo y distribución de las vacunas. Lo mismo sucede entre organizaciones de cualquier otro giro pues, como se presenta en el marco teórico, una favorable colaboración en red puede ayudar a que las organizaciones corran menos riesgos relativos a pérdidas económicas, mayor consolidación y competitividad en el mercado, mayor legitimación de alguna causa social, entre otros posibles beneficios. Adicionalmente, como se publicó en marzo del 2016 en la revista *Organization Studies*, la creación de innovación puede resultar de la colaboración entre organizaciones que comparten, de manera formal e informal, tareas y todo tipo de recursos - intelectuales, económicos y sociales p.e. relaciones de legitimación y seguridad – a través de acuerdos y negociaciones. Por los beneficios previamente mencionados se considera que las relaciones que se forman entre organizaciones, algunas deliberadamente seleccionadas y otras no, pueden afectar la estructura y el funcionamiento de la red y facilitar o dificultar el cumplimiento de sus objetivos. A su vez, de manera inversa, la red como conjunto puede influenciar a los actores que forman parte de ésta y a terceros.

Posterior a la definición del lente teórico, se identificaron las distintas etapas por las que ha pasado la red, particularmente, reconociendo las posibles transiciones entre prácticas informales y formales, los intercambios materiales e inmateriales en ésta, la frecuencia, calidad y duración en las relaciones interorganizacionales, los objetivos particulares en las distintas etapas por las que ha pasado la red y la manera en que se ha llevado a cabo la interacción para cumplir objetivos generales en la red y particulares de cada actor organizacional (Biermann y Koops, 2017).

Por otro lado, se buscó reconocer el ambiente de gobernanza durante las distintas etapas de la red. En esta investigación, hablar de gobernanza hace referencia al grado de

centralización o democratización para la toma de decisiones en la red. Como se describió en el capítulo 2, teóricamente existen dos extremos en la gobernanza: 1) la total centralidad del poder para la toma de decisiones, donde solamente un actor controla las decisiones y actividades de los demás dentro de la red y 2) la total democracia cuando cada actor cuenta con la misma capacidad de negociación y toma de decisiones. En la práctica, y como se describió en la literatura actual, los ambientes de gobernanza pueden variar a lo largo del tiempo, pues un actor clave puede modificar su estilo de coordinación, algunas veces más autocrático que democrático, o al revés. En otros escenarios, y aunque desde un inicio se promueva la democracia en las decisiones interorganizacionales, es posible que surja uno o más actores que impongan sus intereses para la toma de decisiones.

Como se ha dejado ver a lo largo del capítulo, la posición epistemológica constructivista guio esta investigación. De la mano, se utilizó metodología cualitativa, pues sus herramientas de recolección permitieron detallar e interpretar, con mayor libertad, la información brindada por los actores. Particularmente, se identificaron las percepciones de los actores referentes a la estructura, interacciones y toma de decisiones en la red. Lo anterior, a través de entrevistas semiestructuradas y análisis documental. La aproximación analítica para interpretar la información sigue los fundamentos del análisis del discurso, posteriormente descrito. Al ahondar sobre las características de la red, de las interacciones interorganizacionales, la gobernanza y las redes de políticas públicas (toma de decisiones), se reconocieron e interpretaron los discursos de los miembros de la red, tanto los mensajes literales como aquellos que se prestaban a inferencias más profundas.

Por último, se buscó reconocer la posible relación entre los fenómenos estudiados y la consecución de los objetivos de la eliminación de la pobreza alimentaria. Cabe mencionar que nunca se pretendió la formulación de conclusiones generalizables o hacer sugerencias respecto a las mejores prácticas manageriales para alcanzar los objetivos en una red. Sin embargo, las interpretaciones y conclusiones de la presente tesis pueden considerarse para mejorar las prácticas en las organizaciones.

Jalisco sin Hambre es un proyecto que, desde un inicio, fue diferente a la mayoría de los programas sociales surgidos de una política pública pues sus actividades se llevan a cabo en una red interorganizacional oficialmente coordinada por una organización privada, el ITESO, mientras que, en la mayoría de los casos, es un actor gubernamental quien gestiona

los proyectos promovidos en el sector público. Además, esta institución tiene valores que, a primera vista, la hacen idónea promotora para llevar a cabo un proyecto social que ayude a la eliminación de la pobreza en un grupo vulnerable. En el siguiente párrafo se describen los valores que promueve, como propios, la institución.

“Los valores en los que se fundamenta el modelo jesuita son el amor en un mundo egoísta e indiferente, la justicia frente a tantas formas de injusticia y exclusión, la paz en oposición a una sociedad basada en el consumismo, la contemplación y gratuidad en oposición al pragmatismo y utilitarismo de nuestra cultura, y le añadiría la inclusión en contra de la discriminación (Morales, 2016, en Morán, 2016, párrafo 4).”

Dada la amplia y conocida historia de casos de corrupción e ineficiencia en programas de apoyo social en nuestro país, la coordinación del ITESO puede suponer un cambio positivo para la implementación y mejora de resultados buscados en el actual proyecto, JsH.

Tras la selección del objeto de estudio y el lente teórico, se presenta la aproximación o perspectiva analítica que guió el proceso de interpretación de la información obtenida. El presente orden de la información metodológica resulta conveniente para una mejor comprensión del objetivo de la investigación.

F) Perspectiva analítica: análisis del discurso

Existen distintas perspectivas o aproximaciones para analizar un mismo fenómeno, escoger entre una u otra depende, entre otros factores, de la idoneidad de la aproximación, su capacidad explicativa y los antecedentes académicos, creencias, valores e intereses del investigador. En este caso, se considera que a través del análisis del discurso se pueden obtener interpretaciones profundas sobre la estructura en la red de Jalisco sin Hambre, las interacciones de sus actores y la toma de decisiones.

Desde el giro lingüístico en la filosofía - mediados del siglo XX - hasta nuestra época, se ha enaltecido la propuesta del análisis de los discursos derivados de diversas expresiones del lenguaje. Actualmente en las ciencias sociales, las interpretaciones discursivas se consideran fundamentales, pues llevan al reconocimiento de las representaciones y significaciones de los individuos sobre diversos fenómenos (Santander, 2011). Ibáñez (2003, en Santander, 2011) expresó que el lenguaje, elemento que conforma al discurso, va más allá de la expresión de ideas pues es parte de y modifica la realidad social. En este mismo tono,

García y Mendoza (2007) consideraron que los discursos son formas de acción de los individuos que provocan situaciones y modos de interacción particulares. Al ahondar en la perspectiva de los autores, se detalla que los discursos pueden educar o dictar como los individuos perciben un tema, que pueden llevar a acciones o resultados particulares, tanto individuales como colectivos y, por último, que pueden afectar en las interacciones sociales.

Existen distintas definiciones de un discurso, en esta investigación se les considera como conocimientos, creencias o prácticas que construyen la realidad de un individuo o, dependiendo de los autores, un colectivo (Urrea et al, 2013). Las opiniones, creencias, prácticas y conocimientos comunicados por escrito, oralmente o a través de expresiones corporales - es decir, el lenguaje - conforman los discursos. Si bien éstos pueden estar integrados por mensajes literales o complejos, ambos requieren de una correcta lectura e interpretación si el objetivo es ahondar en sus significados y relacionarlos con las percepciones y acciones humanas. Sin embargo, cabe mencionar que el lenguaje en los discursos no se considerará como un reflejo fiel del mundo, como se busca identificar a través de la objetividad positivista. Por el contrario, en el análisis del discurso se considera que el lenguaje tiene un alto grado de potencial creativo y produce realidades subjetivas, que cambian de acuerdo con dinámicas e historicidad particulares (García y Mendoza, 2007). Por ejemplo, los discursos referentes al trabajo infantil se han modificado drásticamente desde principios del siglo XX, con la finalidad de respetar los derechos humanos de los niños. Sin embargo, en diversos países, su contexto y manipulación discursiva afectan en las prácticas laborales infantiles, justificando y repitiendo abusos en los menores.

No existe una sola manera de interpretar discursos, sin embargo, hay características que deben considerarse previas al análisis. Estas son la opacidad, el contexto y la doble hermenéutica. La opacidad del discurso hace referencia a que éste no es transparente, en el sentido de que sus signos o palabras no necesariamente tienen una relación directa con sus significados. Como expresa Santander (2011), el lenguaje muestra, pero también distorsiona y no es inocente. Por ejemplo, un discurso sobre el emprendedurismo dado por el gobierno puede estar lleno de palabras positivas, sin embargo, en el fondo puede estar deslindando al gobierno de sus responsabilidades para generar nuevos empleos. Otro ejemplo está en las supuestas intenciones de equidad laboral expresadas en un discurso pro-derechos laborales de las mujeres dado por una organización que no tiene en su plantilla, prácticamente, a

ninguna mujer. Cabe mencionar que existen autores que no consideran importante la opacidad, pues concuerdan con la idea de que los signos tienen una relación directa con sus referentes (p.e. Saussure, 1997); es decir, las expresiones del lenguaje no ocultan ni difieren de lo que literalmente expresan con sus palabras. Sin embargo, en esta investigación se considera importante la interpretación de la opacidad en los discursos.

En cualquier expresión del lenguaje debe considerarse el contexto en que se desarrolla. “Todo texto debe ser entendido como un evento comunicativo que se da en un tiempo, espacio e interacción, que integran aspectos verbales y no verbales en una situación sociocultural determinada” (Urra et al., 2013, p.51). En este caso, el concepto de contexto debe interpretarse en su sentido más amplio pues involucra la formación cultural, social, política, entre otras, en que se desarrolla el discurso. La característica anterior es el factor fundamental por el cual no deben investigarse los discursos en términos inmanentes, inamovibles y generalizables.

Por último, como sucede en las técnicas de la metodología cualitativa, debe considerarse la naturaleza interpretativa, considerando la doble hermenéutica en el análisis de los discursos. El fenómeno de la doble hermenéutica hace referencia a que las opiniones y conocimientos subjetivos de los individuos son recolectados por los investigadores, que, a su vez, las interpretan a través de su propio lente interpretativo, también subjetivo. En otras palabras, se realiza una interpretación de la interpretación de un fenómeno.

Desde otra perspectiva, una característica adicional que puede resultar importante son las relaciones de poder plasmadas en los discursos de los actores. De hecho, existe una corriente llamada análisis crítico del discurso que se enfoca en reconocer las posibles relaciones de poder que se expresan en los distintos tipos de discursos de los individuos (Fairclough, 1992, 1995 en Van Dijk, 2015). De la mano, existe una perspectiva política que centra su análisis en los mensajes de los discursos que luchan a favor o en contra del reconocimiento de las diferencias entre individuos (Fraser, 2003, en Santander, 2011). Las conclusiones de la perspectiva política también podrían estar contenidas en el análisis crítico del discurso, pues reconocer las relaciones de poder conlleva una crítica a los abusos en las jerarquías sociales para, posteriormente, promover mayor democracia en las relaciones entre distintos actores. Si bien la perspectiva del análisis crítico del discurso resulta interesante, no

se ahondará en ésta de no ser necesario; no se busca forzar la utilización de una perspectiva que puede no ser tan relevante para el caso de estudio.

Cuando la metodología en una investigación es guiada por los preceptos del análisis del discurso, ésta no se limita a la recolección de datos duros u objetivos, sino que se pretenden reconocer los discursos subjetivos de los individuos para interpretarlos lo más apegado posible a sus mensajes originales. Tras la recolección de la información subjetiva, se ordenan los discursos, encontrando aquellos que son introyectados colectivamente por los actores, así como sus modificaciones en las distintas etapas de la red, es decir, su evolución organizativa. Por último, el investigador expone sus interpretaciones del fenómeno, con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de la investigación (García y Mendoza, 2007).

La recolección y posterior análisis de los datos son necesarios para identificar a qué le dan mayor importancia o qué elementos están más presentes en los discursos de los actores durante el proceso de evolución organizativa; es decir, cómo evolucionan los discursos de los actores que participan, o participaron, en la red interorganizacional del objeto de estudio, en este caso de JsH. Por ejemplo, la identidad organizacional, el control/poder en la red o la importancia de la estructura organizacional, pueden tener una presencia dominante en los discursos de los actores, sin embargo, dicha importancia se desconoce a priori y se puede ir modificando en la organización.

Tras seleccionar el lente teórico y la perspectiva analítica a utilizar, resulta conveniente describir las técnicas de recolección de información de la presente investigación.

G) Técnicas de recolección de información en la investigación cualitativa

Como su nombre lo indica, una técnica o método de recolección de información es una actividad que le permite a un investigador obtener datos sobre un fenómeno investigado para, posteriormente, elaborar conocimiento; es decir, se pretende encontrar cierta lógica en la información para que se genere un mayor entendimiento de un fenómeno, esta nueva lógica puede también llamarse conocimiento. Las técnicas de recolección científicas buscan generar conocimiento profundo a través de procedimientos detallados y cuidadosos, que permitan analizar y generar reflexiones e interpretaciones de la información recabada. A continuación, se describirán las dos técnicas de recolección que se utilizarán en esta investigación – análisis

documental y entrevistas semiestructuradas. Al finalizar la descripción de cada técnica, se presenta una bitácora con los documentos recabados.

Análisis documental

Bowen (2009) describe al análisis documental como un procedimiento sistemático para revisar y evaluar documentos impresos o electrónicos. Por su parte, Frey (2018) lo describe como una forma de investigación en la que se utiliza un procedimiento sistemático para analizar evidencia documental, que busca ayudar a contestar a las preguntas de una investigación. Ambas definiciones son fáciles de entender, sin embargo, el procedimiento de recolección de evidencia documental requiere que un investigador establezca un sistema para analizar y sintetizar los datos obtenidos, sepa distinguir fuentes confiables de información, conozca los alcances explicativos a los que puede llevar la información documental recabada, entre otros.

Lamentablemente, es poco común que en la literatura de investigación se describa a detalle al análisis documental; pareciera que se subestima su manejo e importancia, considerándolo como un complemento secundario de otras herramientas cualitativas, nunca como una herramienta de la misma importancia (Bowen, 2009). Si no reflexionamos sobre la importancia del análisis documental, es probable que no dediquemos el tiempo suficiente a la búsqueda de documentos útiles para nuestra investigación; es decir, las fuentes documentales serán pocas y su contenido superficial. Por tal motivo, es necesario considerar que el análisis documental involucra la búsqueda, selección, evaluación y síntesis de la información recabada. Este procedimiento debe ayudarnos a darle respuesta a nuestras preguntas de investigación. Corbin y Strauss (2008) describen que para el análisis documental deben atenderse los siguientes pasos: selección, revisión e interpretación de evidencia documental. Al realizar como último paso, la interpretación, se generan significados particulares de la información obtenida, se amplía el conocimiento sobre un fenómeno y se puede desarrollar conocimiento empírico (Corbin y Strauss, 2008, en Bowen, 2009).

Dentro del apartado de interpretación documental, se llevan a cabo dos tipos de análisis de la información, el análisis de contenido y el análisis temático. El primero conlleva a la organización de la información en categorías relacionadas a las preguntas centrales de la investigación. El segundo, análisis temático, implica el reconocimiento de patrones

particulares en los textos interpretados, con los que se generan otras categorías. La interpretación documental en cualquier investigación resulta en una mezcla única entre categorías referentes a las preguntas centrales de investigación – análisis de contenido – y categorías surgidas por los patrones de la información – análisis temático (Bowen, 2009).

Adicionalmente, el análisis documental puede tener otros propósitos; a continuación, se describen cinco de éstos. Primero, al realizar este análisis se obtienen datos referentes al contexto de los individuos que conforman una investigación. Segundo, este análisis puede dar indicios de situaciones importantes a observar o temas sobre los cuales se les debe preguntar a los actores. El tercer punto es que este análisis puede complementar el conocimiento, obtenido por otras herramientas, de un fenómeno particular. Cuarto, si se analizan documentos sistemáticamente, a través del tiempo, pueden dar indicios de cambio y desarrollo en un fenómeno estudiado. Además, si se analizan documentos antiguos, se pueden encontrar las raíces de un problema o situación actual. Por último, el análisis documental puede servir para corroborar la validez de la información obtenida por otras herramientas cualitativas (Bowen, 2009).

Sin embargo, cabe mencionar que el sólo uso del análisis documental no es suficiente para estudios donde se pueden realizar entrevistas y obtener datos empíricos de un fenómeno. Por ejemplo, resulta insuficiente revisar documentos para conocer el contexto en el que se desarrollan los actores de la investigación, pues su percepción es fundamental para corroborar las interpretaciones. En síntesis, a pesar de que las funciones del análisis documental son diversas, por si solas resultan insuficientes para profundizar e interpretar una mayoría de fenómenos complejos.

Bitácora de documentos

En la siguiente tabla, se presentan los artículos de divulgación científica, notas informativas, noticias y videos seleccionados para el análisis documental. Con ellos, se pretende comparar y/o complementar la información obtenida por la otra herramienta metodológica de esta investigación, las entrevistas semiestructuradas. Los siguientes documentos describen actividades desarrolladas por actores de JsH, así como evaluaciones de dichas actividades en distintas etapas del proyecto.

<i>Tipo de documento y título</i>	<i>Año y autores</i>	<i>Tema</i>
Artículo de divulgación científica: Implementación de estrategias innovadoras para el combate a la pobreza alimentaria en Jalisco, México.	2018: <i>De Anda, Urrutia de la Torre, Schwarzblat y Katz, Foust y Ortega-Minakata.</i>	Descripción de las características sociodemográficas de la población en situación de pobreza en Jalisco y surgimiento del proyecto Jalisco sin Hambre.
Nota informativa: Informe del proyecto JsH.	2018: <i>ITESO</i>	Invitación y resumen de actividades en el evento de presentación de resultados de JsH.
Video: Informe de la segunda etapa del proyecto Jalisco sin Hambre	2018: <i>Personal directivo del ITESO e invitados de las otras organizaciones pertenecientes a JsH.</i>	Conferencia sobre los avances en la segunda etapa del proyecto, descripción general del desarrollo de la plataforma digital, el observatorio alimenticio y la planta procesadora de Tepatlán.
Artículo de divulgación científica: Co-Meta: un modelo de impacto colectivo para impulsar el empoderamiento económico de mujeres en Jalisco	2019: <i>Rodríguez y Domínguez</i>	Gestión de un programa piloto no asistencial para la graduación de la pobreza y empoderamiento económico de mujeres jaliscienses.
Artículo de divulgación científica: Inseguridad alimentaria y caracterización de población beneficiaria de tres bancos de alimentos en Jalisco	2019: <i>Márquez, Hernández, Bravo, Orozco, Foust, Salazar y Fuentes.</i>	Caracterización – considerando la seguridad y pobreza alimenticia, ingresos mensuales, escolaridad, etc. - de 311 beneficiarios de los 3 bancos de alimentos de JsH.
Video: Jalisco sin Hambre (como parte del gobierno federal)	2020: <i>Presentación del programa JsH, por parte de representantes del gobierno del estado de Jalisco.</i>	Descripción de su programa: estrategias para el acopio, entrega y distribución de despensas y alimentos preparados a las familias en condición de pobreza alimentaria, recién acrecentada por la pandemia.
Noticia: Jalisco sin Hambre: continúa labor del	2020: <i>González</i>	Estadísticas del programa y cambios en JsH tras asignar a sus nuevos responsables

<i>Tipo de documento y título</i>	<i>Año y autores</i>	<i>Tema</i>
TEC Guadalajara en pro de la iniciativa		(del gobierno estatal a Cáritas y bancos de alimentos)
Video: Primer informa del Derecho Humano a una alimentación adecuada.	<i>2021: Personal del ITESO e invitados de la Sociedad Civil y organizaciones privadas.</i>	Presentación de los hallazgos del observatorio del derecho humano a una alimentación adecuada (inversión para asegurar este derecho en Jalisco, estadísticas anuales de personas en pobreza alimenticia, etc.)

Tabla 2. Documentos sobre el desarrollo y evaluación de distintas actividades del proyecto Jalisco sin Hambre (Creación propia)

Entrevistas semiestructuradas

En la metodología cualitativa, una entrevista semiestructurada puede entenderse como una conversación con una estructura y un propósito, donde se pretende conocer e interpretar el mundo del entrevistado, ahondando en los significados que les da a sus experiencias (Álvarez-Gayou, 2003). La diferencia principal al comparar las entrevistas en los métodos cualitativos – semiestructuradas y abiertas – con las de los métodos cuantitativos – cerradas – es que en las primeras se obtienen grandes cantidades de datos que pueden llevar a interpretaciones más detalladas de las percepciones que tienen los entrevistados sobre un fenómeno particular, mientras que en las entrevistas cerradas, los entrevistados tienen que escoger entre una posibilidad limitada de respuestas, sin especificar las razones detrás de sus elecciones. Lo anterior no siempre es negativo, pues les permite a estas últimas generalizar los resultados de las entrevistas, por ejemplo, resulta útil cuando se buscan realizar comparaciones de resultados generales entre investigaciones. A diferencia de esto, en las entrevistas cualitativas no es posible generalizar los resultados. Sin embargo, y en concordancia con las epistemologías que sustentan los métodos cualitativos, estas investigaciones no pretenden, o consideran posible, la generalización de los resultados.

Una entrevista semiestructurada tiene como característica principal que le permite a un investigador delimitar el tema y las preguntas que busca obtener de los entrevistados, como sucede en una entrevista cerrada. Sin embargo, no delimita de manera estricta las respuestas de los entrevistados; las entrevistas semiestructuradas no conducen a la selección

de respuestas cerradas - dicotómicas o de opción múltiple – por parte de los entrevistados, los cuales pueden expresar sus opiniones y sentimientos libremente siempre y cuando aludan a las preguntas planteadas por el entrevistador. Por lo anterior, el investigador tiene que mantenerse atento a las respuestas brindadas por los entrevistados, de esta manera, puede conservar el foco de atención en su objetivo de la entrevista; delimitándola a los temas particulares de su interés. Si la entrevista semiestructurada pierde su camino, el investigador realizará acciones para reencaminarla, por ejemplo, tratará de detener sutilmente la respuesta del entrevistado, reformulando su pregunta original.

Una función de las entrevistas semiestructuradas, particularmente importante para esta investigación, es que permiten realizar reflexión retrospectiva. Lo anterior implica que, si un fenómeno estudiado tuvo su origen previo a la investigación empírica, se pueden realizar preguntas a los distintos actores sobre momentos o etapas anteriores en que se desarrolló un fenómeno, información que puede resultar valiosa para entender el desarrollo de este. Cabe destacar que al igual que en el análisis documental, en las entrevistas semiestructuradas es necesaria la complementariedad y verificación interpretativa, a través de otras herramientas cualitativas, de la información obtenida en las entrevistas semiestructuradas. De esta manera, se les da mayor validez a los datos de la investigación.

Por último, es importante mencionar que, en ocasiones, las entrevistas cualitativas son estigmatizadas por investigadores cuantitativos que las consideran poco fiables, dada la amplia posibilidad de respuestas y diversidad de datos que se recolectan al realizarlas. Además, algunos de estos investigadores consideran que una entrevista cualitativa es fácil de elaborar, pues las preguntas no pasan por procedimientos de confiabilidad y validez estadísticos. Sin embargo, estos prejuicios no tienen un sustento válido, ya que la preparación del entrevistador con enfoque cualitativo es compleja, en principio porque debe seguir el hilo cognitivo de los entrevistados e improvisar lógicamente sobre nuevas preguntas durante las entrevistas, con la finalidad de profundizar su conocimiento sobre temas relevantes. En otras palabras, un investigador que utiliza metodología cualitativa sí cuenta con estrategias y procedimientos para validar y otorgar confiabilidad a los datos obtenidos a través de las distintas herramientas de recolección.

Las entrevistas en JsH

Las preguntas que conformaron las entrevistas semiestructuradas se formularon para recopilar información que ayudara a cumplir con el objetivo de la investigación. Particularmente, se plantearon preguntas para conocer posibles: 1) cambios estructurales individuales, de cada organización, o en la red como conjunto, 2) interacciones relevantes entre los actores, que tendieran a facilitar o dificultar su forma de trabajo y el cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos, y 3) la toma de decisiones entre los integrantes de la red.

La guía de las entrevistas se encuentra en el anexo 4. En ésta se presenta una introducción dirigida a los participantes, donde se aclara el valor académico y carácter confidencial de las entrevistas. Adicionalmente se describen los subtemas de los que se conversará durante la entrevista. Por otro lado, se definió que los posibles entrevistados serían representantes de la red, descritos como personas que normalmente conocen cómo se integró su organización a la red, las responsabilidades asumidas por su organización en el proyecto, así como motivaciones y objetivos por los que se incorporaron a JsH. Éstos suelen ser los coordinadores o representantes de su organización en el proyecto.

Bitácora de entrevistas

A continuación, se presentan en una tabla datos generales correspondientes a las entrevistas semiestructuradas que se realizaron con los actores estratégicos de la red de JsH.

Fecha de entrevista	Cargo en JsH	Organización a la que pertenece	Objetivo de la entrevista
Noviembre 2019	Responsable legal del proyecto	ITESO	Acercamiento inicial al responsable legal del proyecto (Anexo 1): - Conocer detalles generales de Jalisco sin Hambre.
Febrero 2021	Responsable legal del proyecto	ITESO	Entrevista de seguimiento (Anexo 2): - Conocer cambios en las relaciones interorganizacionales. - Programar una visita y una agenda de futuras entrevistas con

Fecha de entrevista	Cargo en JsH	Organización a la que pertenece	Objetivo de la entrevista
			los actores estratégicos del proyecto.
Noviembre 2021	Responsable legal del proyecto	ITESO	Entrevista con los actores estratégicos de la red organizacional (preguntas de entrevista en anexo 3): - Preguntas referentes a la incorporación a la red, funciones de los actores y sus organizaciones en la red, comunicación interorganizacional, acuerdos y conflictos percibidos, recursos compartidos y opiniones sobre la efectividad de la red.
	Coordinador del proyecto	ITESO	
	Responsable del observatorio legal	ITESO	
	Abogado especialista	ITESO	
	Experto en Nutrición	ITESO	
	Enlace con CIATEJ	ITESO	
	Director de Banco de Zapotlanejo	Banco de Alimentos de Zapotlanejo	
	Director de Banco de Tepatitlán	Banco de Alimentos de Tepatitlán	
	Coordinador de la planta procesador	CIATEJ	
	Especialista Ingeniero en Nutrición	CIATEJ	
	Director de Desarrollo de Software	ITESM Guadalajara	
	Director de la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología (SICYT)	SICYT	
	Codirector 1 de ProSociedad	ProSociedad	
	Codirector 2 de ProSociedad	ProSociedad	
Coordinadora del modelo Co-Meta	ProSociedad		

Fecha de entrevista	Cargo en JsH	Organización a la que pertenece	Objetivo de la entrevista
Mayo 2022	Implementadora de Co-Meta	Cementos Mexicanos (CEMEX), aliada de ProSociedad	Conocer los procesos de planeación y ejecución del modelo BRAC, adaptado y renombrado Co-Meta. Investigar el tipo de relaciones interorganizacionales entre la representante de CEMEX y los actores de JsH.

Tabla 3. Datos generales de las entrevistas semiestructuradas realizadas en la red de JsH (Creación propia)

H) Confiabilidad y Validez en los estudios cualitativos

La validez y confiabilidad en las interpretaciones de una investigación cualitativa pueden analizarse y mejorarse a través de distintas estrategias y procedimientos. La validez cualitativa puede entenderse como el grado de precisión en las interpretaciones del investigador, de acuerdo con su propio punto de vista, de los participantes o de los lectores de su artículo (Creswell y Miller, 2000, en Creswell, 2014). Por su parte, la confiabilidad cualitativa hace referencia al grado en que las interpretaciones del investigador concuerdan con las de otros investigadores (Gibbs, en Creswell, 2014). A diferencia de la metodología cuantitativa, no se pretende conocer el nivel de precisión en la información obtenida a través de mediciones estadísticas (validez cuantitativa), ni tampoco generalizar los resultados, replicando los hallazgos en otros contextos o con otras muestras (confiabilidad cuantitativa).

En la metodología cualitativa existen distintas estrategias para interpretar y mejorar el grado de validez de la información. Dichas estrategias difieren en popularidad y dificultad de aplicación, siendo la más utilizada la triangulación comparativa. En ésta, los datos recabados a través de distintas herramientas (p.e. entrevistas, grupos focales, observaciones y análisis documental) se comparan entre sí para identificar cuánto convergen. Mientras mayor sea dicha convergencia, o existan menos contradicciones entre las fuentes de información, mayor será el nivel de validez (Creswell, 2014). En otras palabras, la confluencia en la información recabada alimenta la credibilidad; mientras se corroboren los datos a través de distintas fuentes de información, se reducirá el impacto de la parcialidad proveniente de una sola fuente (Bowen, 2009). En esta investigación se comparó información recabada a través de entrevistas semiestructuradas y análisis documental, destacando

similitudes y diferencias entre los fenómenos que formaban parte del objetivo de investigación, así como la concordancia en la información de fenómenos emergentes relevantes.

Otra estrategia de validación es la verificación de la información por parte de los participantes. Para lo anterior, se les muestran las interpretaciones finales, o descripciones específicas de la información, que compartieron previamente. Mientras más concuerden los participantes con las interpretaciones, mayor será el grado de validez. Una tercera forma para mejorar la validez es a través de la presentación de descripciones detalladas de la información; de esta manera, los lectores pueden transportarse al contexto y momento en que se recolectó la información, comprendiendo con mayor profundidad las interpretaciones del investigador. Una última estrategia está en la utilización de un auditor externo para verificar el proceso de la investigación, de esta manera, puede mejorar la calidad general de la investigación - validez y confiabilidad - pues un experto verifica la precisión de las transcripciones, la relación entre las preguntas de investigación y la información recabada, el nivel de análisis del investigador desde su recolección de información hasta su interpretación, entre otros (Bowen, 2009).

La confiabilidad cualitativa puede mejorar a través de procesos que ayuden a que distintos investigadores estén de acuerdo con la manera en que se interpretó la información recabada. Los procesos de confiabilidad involucran la revisión de los transcritos de las distintas fuentes de información para asegurar que estos no contengan errores obvios, la verificación de datos para asegurar que ninguno quede fuera de las distintas categorías establecidas, la clasificación consensuada de la información en las investigaciones en equipo, entre otros (Bowen, 2009).

Reflexiones finales del capítulo

A pesar de que las relaciones interorganizacionales han existido desde la aparición de las civilizaciones humanas, su investigación en la administración y ciencias sociales es relativamente nueva, comenzando hace aproximadamente un siglo. Actualmente, influenciado por la cada día más compleja realidad global, el estudio de estas relaciones ha hecho uso de la multidisciplinariedad para ampliar sus interpretaciones sobre las variables que afectan aspectos como su funcionamiento, creación, desarrollo y terminación. De la

mano, la utilización de metodología cualitativa ha prevalecido en la investigación de las relaciones interorganizacionales, pues cada relación o red interorganizacional es única en su conformación, desarrollo, toma de decisiones, estructura organizacional, entre otras características.

En el caso de esta investigación, también se consideran relevantes la multidisciplinariedad y la metodología cualitativa para estudiar a la red que llevó a cabo el proyecto de Jalisco sin Hambre. En este capítulo se comenzó por explicar la epistemología que fundamenta la metodología cualitativa y constructivista que guió esta investigación. Adicionalmente, se describieron algunos aspectos que llevaron a la selección del actual proyecto, así como la aproximación metodológica, marco teórico y herramientas de investigación que se utilizaron para interpretar algunos acontecimientos en la red de JsH. Tras el reconocimiento de la metodología que sustenta esta investigación, en el siguiente capítulo, se describe e interpreta la información recabada sobre la red que llevó a cabo el proyecto, objeto de estudio.

Capítulo 4. Jalisco sin Hambre

Profundizar en el estudio de Jalisco sin Hambre y su red interorganizacional implica, necesariamente, la realización de descripciones e interpretaciones a lo largo del desarrollo del proyecto, desde su planeación hasta el reconocimiento de los frutos o consecuencias que ha dejado tras su finalización. Por tal motivo, en este capítulo se presenta el desarrollo del proyecto a través de distintas etapas que incluyen el surgimiento, formación inicial, actores y actividades asignadas, complejidad en las relaciones interorganizacionales, dificultades en el cumplimiento de los objetivos, y frutos tras la finalización del proyecto.

4.1. Surgimiento del proyecto

Como todo proyecto complejo, Jalisco sin Hambre surgió de una idea que, a través de la intervención de distintas mentes, fue discutida, modificada, refinada y, finalmente, materializada en un plan estratégico con actores, funciones y objetivos específicos.

Considerando que la convocatoria que derivó en JsH fue publicada por CONACYT a principios del 2016, podría pensarse que esta institución especificó los objetivos del proyecto. Sin embargo, al entrevistar a algunos actores estratégicos – directivos y coordinadores

pertenecientes a alguna de las ocho organizaciones que formaron la red de JsH - se reconoció que la propuesta inicial de llevar a cabo un proyecto de alto impacto social fue de quien, en ese momento, era director general de ciencia y desarrollo tecnológico de la SICYT (en adelante nombrado director de la SICYT).

Al entrevistar al director de la SICYT, éste reafirmó que fue quien tuvo la idea inicial de desarrollar un proyecto tecnológico con perspectiva social, particularmente, uno que se enfocara en mejorar la productividad del trabajo agroindustrial y la distribución de sus productos. Adicionalmente, comentó que, con un equipo interno de la SICYT, decidió que la intervención derivada del proyecto sería dirigida a los bancos de alimentos de Guadalajara, Tepatlán y Zapotlanejo, y que se debía ofrecer capacitación no asistencial a los beneficiarios de estos bancos. Tras lo anterior, el director de la SICYT consideró que se debía lanzar una convocatoria, a través del CONACYT, para obtener distintas propuestas para llevar a cabo dicho proyecto.

Sin embargo, uno de los codirectores de ProSociedad mencionó, en entrevista, otra versión de la planeación estratégica del proyecto, plausible y detallada. De acuerdo con este actor, la propuesta inicial del proyecto, enfocada en proponer mejoras en el sector agroindustrial, comenzó a modificarse cuando un contacto de la SICYT presentó a los codirectores de ProSociedad, A.C. con el director de dicha Secretaría. Al entablarse diálogo entre los actores de ambas organizaciones, los codirectores convencieron al director de la SICYT de llevar a cabo un proyecto enfocado en mejorar la logística y manejo de recursos de los bancos de alimentos donde, adicionalmente, se ofreciera capacitación para el emprendimiento y autosuficiencia económica de sus beneficiarios. Lo anterior, con la finalidad de superar el carácter asistencial de otros programas sociales, que se limitan a regalar productos o servicios a los beneficiarios. La propuesta de ProSociedad no nació de la noche a la mañana ni surgió espontáneamente durante la reunión entre los actores de las dos organizaciones; desde el 2009 o 2010, esta ONG comenzó a trabajar en distintos proyectos con bancos de alimentos y, para el 2012, planearon implementar un programa de autoempleo dirigido a personas en situación de pobreza económica. Sin embargo, durante el proceso de planeación del programa de autoempleo, conocieron el modelo de graduación de la pobreza creado por la ONG BRAC (*Bangladesh Rural Advancement Committee*), el cual consideraron que valía la pena adaptar por su eficaz manera de atacar la pobreza en el mundo.

Entre las características del modelo de BRAC está la inclusión de un capital semilla, capacitación personalizada, y un estudio socioeconómico contextualizado para ayudar a las personas en pobreza extrema. Cabe mencionar que dicho programa llevó a Abhijit Banerjee, Esther Duflo y Michael Kremer a recibir el premio Nobel de Economía en el 2019 por su enfoque experimental para eliminar la pobreza global (The Royal Swedish Academy of Sciences, 2019).

La que en un principio fue una idea vaga para un proyecto, comenzó a tomar forma tras la reunión de los codirectores de ProSociedad con el director de la SICYT. Posterior a los diálogos de dichos actores, CONACYT lanzó la convocatoria de modelos de desarrollo 2016, con requisitos y objetivos específicos a cumplir. En dicha convocatoria se especificó que la organización ganadora, con la mejor propuesta de proyecto, recibiría un capital semilla de 20 millones de pesos, otorgados a través de un fondo mixto para la investigación científica y tecnológica (FOMIX). El director de la SICYT consideró que este presupuesto era suficiente para llevar a cabo un proyecto que mejorara la eficacia general en los bancos de alimentos y donde se implementaran capacitaciones para el autoempleo con sus beneficiarios, superando el carácter asistencial presente en una mayoría de programas sociales. Cabe mencionar que cualquier organización perteneciente al Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT) podía concursar enviando propuestas estratégicas para cumplir con los objetivos planteados en la convocatoria.

Tras conocer las dos versiones respecto al surgimiento de la red, se establecieron dos interpretaciones. La primera es que el director de la SICYT decidió no hablar detalladamente sobre el proceso del surgimiento de la red pues implicó el apoyo de un tercero, es decir, de ProSociedad. Si bien, la creación de una red no estaba contemplada en la convocatoria, menos lo estaba que una organización externa a la SICYT aportara ideas estratégicas sobre qué características debían tener las propuestas de participación en la convocatoria de JsH. Si se reflexiona sobre la diversidad de actividades que se propusieron integrar en la red de JsH, se reconoce que muy difícilmente un solo actor puede hacerlo; resulta más plausible que un grupo de expertos en temas de nutrición, manejo de alimentos, capacitación no asistencial y estudios sociodemográficos realizaran la planeación estratégica de JsH.

Al respecto, desde finales de los años setenta, F.W. Scharpf expresó lo siguiente "... [resulta] poco creíble, sino imposible, que una política pública [en este caso, su puesta en

práctica]... pueda resultar del proceso de decisión de un único actor individual.” (Scharpf, 1978, en Kline, 1998, p.10)

Además, como se detalla posteriormente, ProSociedad no tuvo que participar en el proceso de selección para oficialmente formar parte de la red, situación que podría calificarse como poco justa para los demás actores. Cabe mencionar que no se busca juzgar negativamente el presente proceso del surgimiento de la red, al contrario, la eficaz colaboración debería tener mayor difusión en las políticas y prácticas organizacionales; es decir, la promoción de la colaboración entre organizaciones debería ser mayor. De hecho, una característica fundamental para la gobernanza es el involucramiento de distintos actores en el proceso de gobernar, pues esto implicaría una mayor representatividad de los intereses y necesidades de distintos grupos sociales (Whittingham, 2010).

La segunda interpretación es que el director de la SICYT quiso engrandecer la participación de su organización en la red; en otras palabras, quiso atribuirle la mayoría del esfuerzo y contribuciones a la SICYT, demeritando o ignorando la contribución de los otros actores. Engrandecer la participación de un actor puede suceder prácticamente en cualquier tipo de organización social, es un fenómeno común; el director de la SICYT pudo ejemplificar este comportamiento que, al trasladarse a nivel organizacional, podría etiquetarse como engrandecimiento organizacional.

A) Selección de los integrantes de la red

Tras finalizar la fecha de recepción de propuestas, la convocatoria se cerró y el director de la SICYT decidió invitar a una reunión a los tres bancos de alimentos de Jalisco - Guadalajara, Zapotlanejo y Tepatitlán - en los que se pretendía llevar a cabo la propuesta ganadora, a ProSociedad y a las organizaciones concursantes cuyas propuestas habían llamado su atención. Al escuchar a los concursantes y reconocer si sus propuestas resultaban atractivas para resolver problemas logísticos del manejo de alimentos perecederos y no perecederos en los bancos de alimentos, el director de la SICYT pensó que siete organizaciones podían llevar a cabo el proyecto a través de un consorcio, así nombrado por este último y que puede ser entendido como un grupo de organizaciones que trabajan conjuntamente para cumplir objetivos específicos. Así, sugirió que se unieran ProSociedad, el ITESO, el ITESM Campus Guadalajara y el CIATEJ para realizar tareas específicas de

acuerdo con su *expertise*, mientras que los bancos de alimentos se unirían a la red exponiendo sus problemáticas, para posteriormente convertirse en receptoras de la intervención de las primeras. El CONACYT tendría la tarea de verificar, por lo menos semestralmente, los avances en el proyecto de inicio a fin y durante los dos años posteriores a su terminación; mientras que el director de la SICYT se uniría a reuniones periódicas, organizadas por el ITESO, para reconocer los avances del proyecto. Adicionalmente, el ITESO implementó un Observatorio Legislativo y otro referente al Derecho Humano a la Alimentación Adecuada, este último contaría con una plataforma virtual de acceso abierto a todo público. A diferencia del CONACYT, el SICYT no tendría la tarea de evaluar el proyecto, solamente se limitaría a brindar comentarios referentes a lo planteado en las reuniones. El ITESO fungiría como coordinador del programa, agendaría reuniones periódicas (bisemanales, mensuales y bimensuales) con los actores de la red y realizaría un observatorio legislativo y uno alimenticio, ProSociedad adaptaría el modelo de la ONG BRAC de graduación de la pobreza y llevaría a cabo un programa piloto del mismo, además, crearía un programa de software dirigido a los beneficiarios de los bancos; el ITESM crearía un software para mejorar la logística de los bancos y el CIATEJ construiría una fábrica para procesar y mejorar la conservación de los insumos procedentes de donaciones a los bancos de alimentos. Los bancos incorporarían las acciones sugeridas y propondrían, si lo consideraban necesario, cambios en los productos finales.

Posteriormente, a lo largo del 2016, se llevaron a cabo nuevas reuniones para mantener informado al CONACYT sobre el consorcio y especificar las tareas del proyecto. De acuerdo con el responsable legal y coordinador del proyecto – el ITESO -, durante dichas reuniones, el personal del CONACYT se mostró serio e interesado en el impacto que tendría el proyecto en los bancos de alimentos. El representante legal de la SICYT comentó lo siguiente, *“CONACYT fue serio respecto a la evaluación del proyecto, participando en diversas reuniones pues querían mayor certeza respecto a la idoneidad del proyecto para los bancos de alimentos; es decir, querían saber si se cubrirían necesidades de alto impacto para los bancos y sus beneficiarios.”*

Si bien la convocatoria ya había sido publicada y se había escogido al consorcio que llevaría a cabo el proyecto, el CONACYT todavía podía cancelar el proyecto si lo consideraba inadecuado o si no se cumplían con los informes de avances requeridos por éste.

Por lo anterior, aunque CONACYT no fuera parte oficial del llamado consorcio, sí influía en el funcionamiento de éste, pues contaba con la facultad de verificación y evaluación del funcionamiento y cumplimiento de sus objetivos; si éstos le parecían deficientes, podía cancelar el proyecto.

Por último, y de manera menos planeada, el director de la SICYT decidió invitar al proyecto a una octava organización llamada AmDocs, empresa internacional de comunicaciones especializada en la creación de software organizacional. En palabras del director de la SICYT la incorporación de esta última empresa al consorcio se justificó de la siguiente manera:

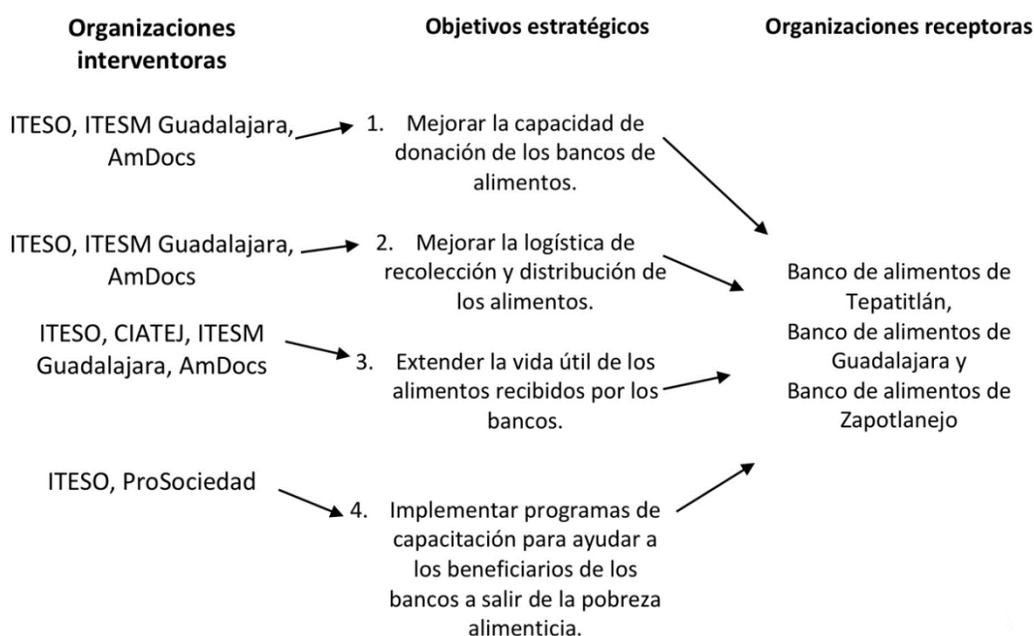
“El TEC y el ITESO tenían que desarrollar módulos de software y no es fácil que dos instituciones diferentes desarrollen módulos que se acoplen y tengan un mismo aspecto. Entonces recurrí a un buen amigo mío, el ing. N, director de Amdocs, que tiene una empresa israelí de comunicaciones con presencia mundial... fui a hablar con N, amigo de hace mucho tiempo, me gustaría que crearan un software que fuera de calidad, uniforme y coordinado. El consultó con Israel y lo aceptaron.”

Al igual que la adición de AmDocs, el previo comentario del director de la SICYT resultó precipitado pues, teóricamente, la adición de AmDocs implicaría mayor complejidad en las relaciones interorganizacionales del consorcio, particularmente en los acuerdos para la creación de software entre el ITESO, el TEC y AmDocs. Sin embargo, si esta complejidad lograba superarse, podía culminar en el desarrollo de un mejor software para el manejo eficaz de distintos procedimientos logísticos en los bancos de alimentos.

Tras la descripción previa, se reconoce que la conformación de la red fue realizada por la SICYT, existiendo centralidad en la toma de decisiones; es decir, la selección definitiva de actores que se incorporarían a la red quedó en manos del director de la Secretaría. Sin embargo, como se presenta en el siguiente apartado, durante la etapa de desarrollo del proyecto, las actividades de los actores de la red cambiaron y con esto la manera en que se tomaban decisiones.

Con los actores del consorcio definidos, en adelante entendidos como actores de la red interorganizacional, continuó la planeación estratégica para llevar a cabo el proyecto. Siguiendo la idea del director de la SICYT, las organizaciones pertenecientes a la red - sin contar al CONACYT, que solamente verificaba los avances en los objetivos estratégicos del

proyecto, y a la SICYT, invitado a las reuniones periódicas de la red - definieron sus funciones de acuerdo con su *expertise* e intereses, compartiéndolas con los otros integrantes de la red para evitar traslapes en sus actividades. Posteriormente, relacionaron dichas actividades con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la red y planificaron las reuniones para trabajar intraorganizacionalmente (con personal de su propia organización) e interorganizacionalmente (con actores externos). En el siguiente esquema se relacionan a las organizaciones interventoras – aquellas que brindan su *expertise* –, con los objetivos estratégicos que se les asignaron a cumplir, y las organizaciones receptoras – aquellas donde se observa el cumplimiento de los objetivos:



Esquema 2. Organizaciones interventoras, receptoras y objetivos estratégicos en JsH. (Creación propia)

Debido a que el ITESO fue asignado como coordinador del proyecto, su intervención fue relevante para la búsqueda del cumplimiento de todos los objetivos estratégicos. En particular, gestionó los objetivos mensuales y semestrales que debían cumplirse en la red para ser entregados a los representantes del CONACYT, organizó reuniones plenarias semanales y mensuales con los distintos actores estratégicos, y fungió como intermediario para facilitar la comunicación entre los participantes de la red. Las reuniones plenarias permitían que cada actor describiera los avances realizados en sus respectivas actividades lo

que, a su vez, facilitaba que más colaboradores conocieran, a través de ejemplos prácticos, el papel que cada uno desempeñaba, la relación entre sus actividades y las de los demás integrantes de la red, los avances en los objetivos generales y específicos en ésta, entre otros. Adicionalmente, se buscaba que las reuniones se prestaran al diálogo entre participantes, los cuales podían brindar sugerencias, críticas y reflexiones referentes a la red y a las actividades de cada uno.

El surgimiento del proyecto nos brinda información referente a qué aspectos se tomaron en cuenta para crear la red interorganizacional, quiénes decidieron dichos aspectos, bajo qué lógica, y de qué manera se planeaban alcanzar sus objetivos. El director de la SICYT comentó que los participantes seleccionados para integrar la red eran los que éste consideraba con las mejores propuestas para cumplir con los objetivos del proyecto, es decir, las ideas más útiles para la disminución de la pobreza alimenticia en Jalisco. Por otro lado, al ahondar en las relaciones previas entre los actores de la red, se descubrió que todos tenían una larga trayectoria de colaboraciones, no necesariamente trabajando en proyectos similares o con las mismas personas, pero sí en otras actividades colaborativas entre sus organizaciones. Por lo anterior, se puede suponer que la antigüedad en las relaciones interorganizacionales genera cierta confianza que se traduce en rutinas o formas de trabajo que facilitan las futuras colaboraciones. Si bien, no se encontraron artículos en los que se especificara el papel de las relaciones previas entre los actores de una red, Benson (1977, en Evans, 1998) manifestó la necesidad de identificar la influencia de dichas relaciones. Lo anterior no implica que las propuestas enviadas por los posibles actores del proyecto no tuvieran que ver con su selección, sin embargo, las relaciones anteriores entre los miembros de la red pudieron generar cierta preferencia y un mayor grado de confianza para colaborar. Sin embargo, las posibles relaciones previas entre los actores llevan a cuestionarse si existe pluralidad en la representación de grupos sociales; en este caso, si estarán representados los beneficiarios que más necesitan salir de su situación de pobreza alimentaria. A primera vista, existe diversidad en los actores que conforman la red de JsH, pues son parte de alguno de los tres sectores económicos, sin embargo, en el desarrollo y finalización oficial del proyecto se ahondará en la representatividad que tuvieron distintos grupos sociales en situación de pobreza alimentaria.

En el caso de ProSociedad, otro beneficio de sus relaciones previas con el ITESO fue que los recomendaron para unirse a la red y se enteraron de la convocatoria antes que los demás actores. Además, en sus interacciones previas con el director de la SICYT, lo convencieron para incorporar un programa de capacitación dirigido a los beneficiarios de los bancos de alimentos. Posteriormente, los integrantes de ProSociedad fueron seleccionados como parte de la red sin tener que concursar en la convocatoria, solamente tuvieron que confirmar su participación. De igual manera, en el caso de AmDocs, el poder de decisión del director de la SICYT le permitió saltarse las reglas de incorporación a la red, siendo la más importante, concursar en la convocatoria de CONACYT enviando una propuesta estratégica. De primera impresión, aceptar la colaboración de una organización internacional de prestigio en el proyecto parece favorable, sin embargo, cuando se aborde esta inclusión en el apartado del desarrollo del proyecto, se observará si resultó adecuada para la red.

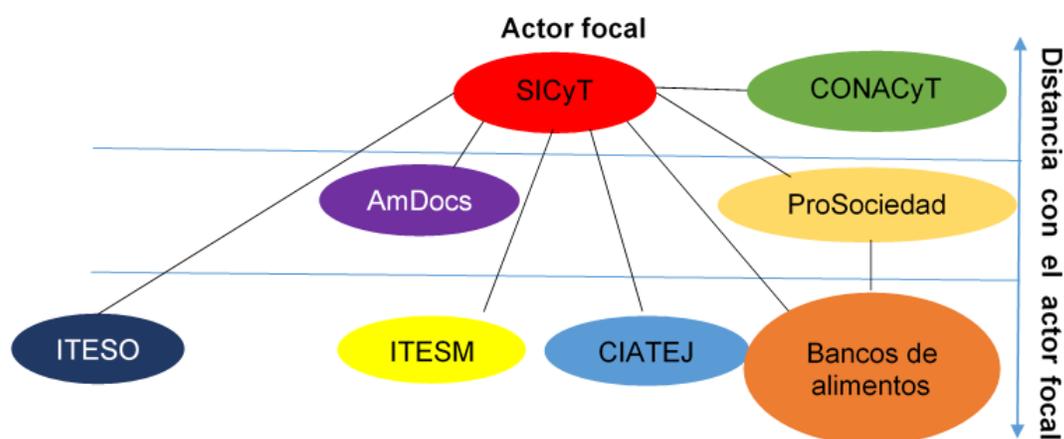
La interpretación teórica referente a la conformación del proyecto puede comenzar con reflexiones derivadas de la escuela contingencial, descrita en el apartado de la Teoría Organizacional del presente marco teórico. La suposición general de esta escuela se describe en el siguiente enunciado: “toda organización es un sistema abierto con elementos contingenciales (no controlables) internos y externos” (Burns y Stalker, 1961; Thompson, 1967; Pugh, Hickson, Hining y Turner, 1968; Pugh, 1973). Para los actores que no participaron en la planeación estratégica del proyecto, existieron cambios no predecibles – contingenciales externos - al unirse a la red. Primero, sus propuestas para ganar la convocatoria fueron puestas en segundo plano, pues el director de la SICYT y los codirectores de ProSociedad ya habían considerado llevar a cabo un proyecto colaborativo que combinara distintas capacidades de los concursantes seleccionados para formar parte de una red interorganizacional. Adicionalmente, la incorporación de AmDocs resultó en una sorpresa para las organizaciones enfocadas en crear los programas de software del proyecto, situación cuyos resultados no fueron los esperados, y que se presentarán en el apartado del desarrollo de JsH.

A través de las corrientes de estudio de las relaciones interorganizacionales, desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, se pueden añadir interpretaciones profundas referentes a la conformación de la red. Como se expresó en el marco teórico, los supuestos de una sola corriente resultan insuficientes para interpretar los cambios en el objeto de estudio.

El supuesto más simple de la Teoría de la Dependencia de Recursos (TDR) se identifica en la conformación de la red; es decir, se reconoció que, en esta etapa, distintas organizaciones decidieron entablar relaciones de intercambio de bienes materiales y no materiales. Sin embargo, su objetivo no era sobrevivir o volverse competitivo en el mercado, como se describe en la TDR, sino ayudar en la creación de un programa más eficaz para disminuir la pobreza alimentaria en Jalisco. Por otro lado, el supuesto de la TDR de que a mayores y más útiles recursos compartidos, mayor influencia o poder en la red, no se aplica en esta colaboración interorganizacional. La TDR sigue una lógica económico-funcional, donde el presupuesto inicial para comenzar con el proyecto le daría a CONACYT la mayor influencia y poder de decisión en la conformación de la red, sin embargo, esto no sucedió. Fue el director de la SICYT quien, desde la primera reunión con los posibles integrantes de la red, coordinó y seleccionó a éstos, ejerciendo activamente su poder en la toma de decisiones.

La TDR resulta insuficiente para dar una posible explicación a la influencia del director de la SICYT en la etapa de conformación de la red. Como se explicó en el capítulo tres, los supuestos de la TDR pueden integrarse con los de otras corrientes, por ejemplo, la Teoría de la Red Social (TRS). En esta última, no se investigan características individuales de los actores de la red, sino las interacciones entre estos. En el caso del director de la SICYT, al reconocer las interacciones de éste con los demás integrantes de la red, se amplían las posibles explicaciones referentes a su poder de decisión. Previo a describir las características de los lazos o interacciones entre actores, en la TRS se define que existen dos maneras de identificar a los actores de una red, la estrategia nominalista y la realista. En el caso de la presente red interorganizacional, particularmente por ser un proyecto recién formado, se siguió una estrategia nominalista, la cual implica una selección deliberada de los integrantes de la red en lugar de reconocer a todos los actores de una red preexistente. Sin embargo, se debe considerar que a lo largo del proyecto pueden cambiar los actores que conforman a la red y, de mantener una postura hermética respecto a su conformación, p.e. no considerando nuevas relaciones surgidas espontáneamente o relaciones eventuales, se llegarán a conclusiones sesgadas o completamente equivocadas referentes a qué actores influyeron, o se relacionan, con los fenómenos surgidos en las distintas etapas de la red. En la etapa de conformación no existieron cambios en los integrantes interorganizacionales. Sin embargo, en el desarrollo de la red sí existieron cambios que se describirán en el siguiente apartado.

A diferencia de la Teoría de la Dependencia de Recursos, en la TRS se describen los tipos de lazos entre actores, su cercanía, productos que intercambian (también nombrados contenidos), y posición estratégica o focal en la red. De esta manera, se pueden esquematizar las relaciones interorganizacionales para su posterior interpretación. A continuación, se presenta el nivel de cercanía, de acuerdo con el grado de interacciones, entre la organización focal (SICYT) y las organizaciones periféricas durante el proceso de conformación:



Esquema 3. Nivel de cercanía en las interacciones entre el actor focal y las organizaciones periféricas de JsH durante la etapa de conformación de la red¹(creación propia).

En la parte superior del esquema, se presenta a la SICYT como actor focal de la red, aquel con el mayor número de vínculos interorganizacionales. Al seleccionar a los posibles miembros de la red, exceptuando a AmDocs y ProSociedad, el director de la SICYT estableció un primer vínculo directo con ellos y sus organizaciones. Adicionalmente, en el esquema se observa a la SICYT y al CONACyT en un mismo nivel, con la relación entre pares más cercana durante el proceso de conformación. Dicho nivel de cercanía les permitió a ambas organizaciones una comunicación ágil e informal. La SICYT gestionó la convocatoria de modelos de desarrollo 2016, especificando las reglas de participación en la misma, y CONACyT, sin demora, la publicó en su página oficial. Posteriormente, el director de la SICYT decidió escoger a un grupo de organizaciones para llevar a cabo el proyecto, aspecto no especificado en la convocatoria. Una posible explicación de lo anterior es que,

¹ En el esquema 3, solamente se presentan las relaciones que surgieron en la conformación de la red. No se describen relaciones previas entre sus actores, a excepción de la existente entre el director de la SICYT y AmDocs pues dicha relación llevó a la integración de este último a la red. Por ejemplo, el CIATEJ tiene una relación muy cercana con CONACyT, sin embargo, al analizar la información recolectada sobre la conformación de la red, parece que esto no afectó directamente la decisión del director de la SICYT para seleccionar al CIATEJ como integrante de JsH. De igual manera, a lo largo de los años, el ITESO y el ITESM Guadalajara han trabajado en diversos proyectos sociales y culturales, generando cercanía entre ambas organizaciones. Sin embargo, esto último no parece haber influenciado en la integración de ambos actores en la red.

dada la estrecha cercanía entre ambos actores, el CONACYT no objetó ni dificultó el cambio propuesto por la SICYT; fue suficiente con que este último le comunicara de manera informal sobre su decisión – llevar a cabo un proyecto a través de una red interorganizacional. Por su parte, y a pesar de que contaba con el capital semilla para el proyecto, la intervención de CONACYT se limitó a fungir como auditor externo a través de una relación bidireccional con el ITESO, pero no con los otros integrantes de la red, durante los dos primeros años del desarrollo del proyecto. En este último aspecto se ahondará en la etapa de desarrollo.

La relación tan cercana entre el CONACYT y la SICYT llevó a que, algunos integrantes de la red consideraran que ambas instancias eran un mismo participante; al entrevistar a los miembros de JsH, algunos comentaron que el director de la SICYT pertenecía al CONACYT. Por otro lado, derivado del apoyo del CONACYT y por especulaciones de algunos de los otros integrantes de la red, el director de la SICYT escogió, sin objeción alguna, a los futuros integrantes de JsH; su decisión no fue discutida o puesta en duda hasta que el proyecto pasó a su etapa de desarrollo y AmDocs terminó abruptamente su relación con la red.

Por su parte, y a pesar de no tener una relación tan cercana con el actor focal como el CONACYT, ProSociedad influyó en la planeación estratégica de JsH. Los codirectores de ProSociedad convencieron al director de la SICYT para incorporar una adaptación del Modelo BRAC y aplicarlo con los beneficiarios de los bancos de alimentos. Su influencia en la conformación de la red podría equipararse a la que ejerce un consultor externo o un vendedor; al argumentar que el modelo había tenido resultados positivos en diversos contextos del mundo, ProSociedad convenció al director de la SICYT de que la mejor apuesta para disminuir la pobreza alimenticia en Jalisco era la implementación de un modelo BRAC adaptado a su contexto.

En el siguiente apartado, se presenta una breve descripción de los actores que conforman o conformaron la red del proyecto. Particularmente, se reseña a qué se dedica cada actor y algunas de sus características generales, además, se presenta un extracto de su historia. Posteriormente, se describen las actividades que se comprometieron a realizar para cumplir con los objetivos estratégicos de la red. Al realizar estas descripciones, se busca reconocer las actividades, formas de trabajo y objetivos estratégicos que, idealmente, los miembros de JsH debían cumplir. Cabe mencionar que, en la consolidación de los objetivos

anteriores, el trabajo interorganizacional resultaba necesario; aunque una organización tuviera mayor responsabilidad en el cumplimiento de una actividad, sin el apoyo de los otros actores, fuera estratégico, operativo o a través de retroalimentación, resultaría difícil o imposible vincular y cumplir los objetivos de JsH. Por último, se pueden comparar estas descripciones con las dinámicas surgidas en la práctica, lo que llevaría a encontrar peculiaridades no previstas, p.e. que los roles asignados a cada actor varían drásticamente de lo planeado, que los objetivos asignados sólo se cumplieron parcialmente o no fueron cumplidos, que un actor realizó actividades que no se tenían contempladas, que la aparente responsabilidad de un actor por cumplir ciertas actividades fue tomada por otros miembros de la red, entre otros.

4.2. Actores, actividades y objetivos asignados

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)

- Rol en la red: coordinador oficial y benefactor de Jalisco sin Hambre.
- Etapas de participación: desde la etapa de desarrollo inicial hasta la finalización del proyecto.

Este instituto, también conocido como la Universidad Jesuita de Guadalajara, forma parte de una red de universidades privadas pertenecientes a dicha comunidad religiosa, entre las que se encuentran las Universidades Iberoamericanas de México, el Instituto Superior Intercultural Ayuuk y el Instituto Tecnológico Universitario del Valle de Chalco. Lo que a primera vista se percibe en los discursos de estas universidades – a través de la misión, visión y objetivos de sus sitios web, videos promocionales en redes sociales, artículos de divulgación, entre otros (Mesa, 2021; Jesuitas Colombia, 2017; Reynoso, 2016) – es la promoción de una formación académica de profesionistas con valores cristianos particularmente provenientes de la comunidad religiosa jesuita. Esta sociedad, también conocida como Compañía de Jesús o *Societas Jesu*, por sus siglas en latín, enfatiza en sus discursos que debe existir reconocimiento y apoyo mutuo dentro de su comunidad, así como conciencia y ayuda social a través de acciones que mejoren la calidad de vida y las oportunidades de los grupos sociales menos favorecidos (Bazdresch, 2011; Mesa, 2020).

Por otro lado, desde mediados del siglo XX, cuando se fundaron las primeras universidades jesuitas en México, p.e. el ITESO se fundó en 1957, estas instituciones educativas se han vendido como una alternativa de educación superior con mejor calidad académica que las ofertadas por otras escuelas, tanto del sector público como del privado. Seis de las ocho escuelas que conforman la red de universidades jesuitas, entre ellas el ITESO, pueden clasificarse como escuelas de educación privada de élite, en las que, por sus costos, una mayoría de alumnos son de un estrato socioeconómico medio-alto o alto (Mendoza, 2009), mientras que una minoría recibe algún tipo de beca que le vuelve asequibles los costos de inscripción y colegiaturas. Lo anterior, podría llevar a pensar que el interés de estas organizaciones es meramente económico y sus discursos se quedan en palabras. Sin embargo, al investigar al ITESO se encontró que, desde su fundación hasta ahora, han promovido proyectos sociales dirigidos a personas de escasos recursos económicos; el objetivo que expresan en dichos programas es ayudar a cubrir alguna o algunas de las carencias económicas de estas personas. Cabe mencionar que el reconocimiento de la eficacia de dichos programas no es parte de esta investigación; en un futuro, resultaría útil investigar los resultados a largo plazo de éstos y compararlos con sus discursos.

Actualmente, dos elementos de los discursos del ITESO, particularmente relevantes para esta investigación, son el apoyo social a minorías, considerando la importancia del contexto en que se desarrollan y, de la mano, el fomento de una perspectiva más abierta e inclusiva, que teóricamente debe reflejarse en sus actividades. Al asumirse como nuevo rector del ITESO, Luis Arriaga expresó lo siguiente, “el ITESO seguirá siendo una universidad de excelencia ... por nuestro compromiso con las personas y con los grupos más vulnerables; porque somos una comunidad cimentada en la búsqueda de la verdad, la libertad responsable, la equidad de género, la conciencia crítica, la inclusión y el cuidado del medio ambiente... (Morán, párr. 3, 2018).” En otras palabras, en los nuevos discursos de esta agrupación religiosa, se autodescriben como actores que buscan adaptarse a una nueva realidad social, que supere el hermetismo y conservadurismo que, en general, ha caracterizado a las prácticas cristianas. Sin embargo, al mismo tiempo resaltan valores que, de acuerdo con la comunidad ITESO, se han promovido desde su fundación; en sus mensajes hablan de que valores universales, p.e. el respeto y apoyo mutuo, que se pueden

complementar con el conocimiento del contexto y de los problemas socioeconómicos actuales con la finalidad de mejorar la ayuda que pretenden ofrecer.

La larga historia de discursos del ITESO en los que se promueve la ayuda a personas de escasos recursos económicos, puede estar relacionada con el amplio número de programas sociales que, desde hace más de 20 años, ha gestionado esta institución. Actualmente, algunos proyectos de prácticas profesionales (PAP), realizados por el alumnado de dicha institución, tienen como misión poner en práctica proyectos productivos sociales, que ayuden en la resolución de conflictos de grupos en situación de vulnerabilidad socioeconómica, p.e. el programa de economía social (Robles, 2021). La amplia experiencia en gestión de programas sociales, de la mano con los discursos descritos en distintas fuentes del ITESO y de la comunidad jesuita, llevan a considerar que la elección de esta institución para coordinar la red de JsH podría resultar ventajosa y ampliar las posibilidades de éxito del proyecto. Sin embargo, más allá de los discursos, no debe olvidarse que distintos fenómenos micro (p.e. la ineficiente asignación de tareas dentro de una organización), meso (p.e. los acuerdos en las decisiones interorganizacionales) y macro (p.e. la pandemia del COVID-19) pueden afectar en el cumplimiento de los objetivos de JsH.

- *Actividades y objetivos del ITESO*

Con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos que se le asignaron en la red, el ITESO dividió sus actividades en tres áreas: observatorio legislativo, observatorio del derecho a una alimentación adecuada y coordinación de JsH.

- Observatorio legislativo: el objetivo de esta área estaba en proponer modificaciones a la ley referentes al manejo de desperdicios de alimentos. Particularmente, buscaba 1) la prohibición paulatina en el desperdicio de alimentos, sancionando a las organizaciones que lo hicieran, 2) capacitar al Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS) para convertirse en el responsable de promocionar una cultura de donación de alimentos y 3) solicitar al Congreso del Estado, una nueva distribución presupuestaria para implementar el rescate y vigilancia en la donación. Cabe mencionar que, cuando realizaron la presente propuesta de ley, ya existía una similar en Jalisco, sin embargo, 83% del presupuesto se enfocaba en la donación de comida a distintos beneficiarios, mientras que solamente un 7% era destinado al rescate de

alimentos (López-Acosta, 2017). Con la nueva propuesta, una mayor cantidad de recursos se destinaría a la prevención en desperdicios de alimentos perecederos y no perecederos; es decir, se buscó cambiar esos porcentajes para priorizar prácticas destinadas a la conservación de alimentos. Posteriormente, en el apartado de desarrollo del proyecto, se describen posibles fenómenos y dinámicas interorganizacionales relacionadas al observatorio legislativo.

- Observatorio del derecho humano a una alimentación adecuada (Observatorio del DHAA): esta área, generalmente nombrada de manera sencilla como observatorio alimenticio, tenía como objetivo general, crear una plataforma virtual con datos sociodemográficos, noticias, recomendaciones nutricionales e investigaciones – p.e. casos locales - referentes al cumplimiento del derecho a una alimentación adecuada en Jalisco. Al realizar y difundir información de casos particulares en el estado, se pretendía 1) incidir en políticas públicas que trataran con problemas relacionados al DHAA, p.e. inseguridad alimenticia, malnutrición y hambre, y 2) favorecer el acceso a la información, a la población general, referente al estado actual de este derecho (¿Qué comemos?, 2018). Desde el apartado del desarrollo inicial del proyecto hasta su finalización oficial, se describirán y analizarán los fenómenos y las interacciones entre los actores de JsH que incidieron en el desarrollo de esta área.
- Coordinación del proyecto JsH: como se mencionó al inicio del capítulo, el ITESO aceptó fungir como representante legal y coordinador del proyecto. Sus actividades principales incluían gestionar las distintas actividades de los actores, p.e. al verificar los avances en sus objetivos, facilitando la comunicación entre los actores y mediando ante los conflictos que se originaran en la red. Al igual que en las otras dos áreas, durante el apartado de desarrollo del proyecto se describirán interacciones entre los actores y otros fenómenos relevantes relacionados con la coordinación de JsH.

Las actividades previas ayudarían al cumplimiento de los cuatro objetivos estratégicos de JsH, descritos en el esquema 1.

ProSociedad

- Rol en la red: benefactor de Jalisco sin Hambre.

- Etapas de participación: desde la etapa de desarrollo inicial hasta la finalización del proyecto. A pesar de lo anterior, su participación en JsH les ayudó a consolidar uno de los proyectos que actualmente coordinan.

Esta organización, autodefinida como agencia de desarrollo sostenible, busca promover la eficacia y escalabilidad de proyectos y programas con impacto social. A lo largo de sus catorce años de existencia, ha cambiado sus metodologías de trabajo y ampliado los actores con los que se ha vinculado. Lo anterior, con la finalidad de contar con una mayor cantidad de apoyo y recursos que faciliten el éxito de los programas de impacto social que asesoran (ProSociedad, 2019). En otras palabras, ProSociedad es una consultora social que se actualiza constantemente en sus metodologías de trabajo y que considera vital el apoyo entre organizaciones, sean a través de relaciones bidireccionales o redes interorganizacionales, para contar con más recursos que mejoren la eficacia e impulsen el crecimiento de sus proyectos asesorados, ayudando a satisfacer un mayor número de demandas sociales.

En sus inicios, 2009 al 2011, ProSociedad centraba su trabajo en la asesoría a bancos de alimentos en Jalisco, así como en el apoyo para la incubación y fortalecimiento de organizaciones pertenecientes a la sociedad civil. Posteriormente, en el 2012, amplió su asesoría a temas de responsabilidad empresarial e innovación social, ofreciendo soluciones con impacto ambiental, social y financiero. Para el 2015, buscó incidir en políticas públicas y fortalecer programas sociales gubernamentales. A partir del 2017, comenzó a participar en redes organizacionales, con la finalidad de tener mayor voz en la promoción de políticas sociales, así como mejorar las posibilidades de éxito de los programas de impacto social que asesoraba (ProSociedad, 2019).

Una de las redes con las que generó un vínculo fue con JsH, su incorporación a esta red ayudaría a cumplir dos objetivos, uno intraorganizacionales – de ProSociedad - y otro interorganizacional – de la red. Como se mencionó en el apartado del surgimiento de JsH, ProSociedad buscaba obtener ayuda económica para implementar una adaptación del modelo de graduación de la pobreza, originalmente diseñado por el BRAC. Mientras que JsH buscaba brindarles capacitación a los beneficiarios de los bancos de alimentos. El programa de capacitación de ProSociedad superaba el carácter asistencial de una mayoría de programas y proyectos sociales en nuestro país, lo que, como vimos en la introducción de este capítulo, captó el interés del director de la SICYT.

Actividades y objetivos de ProSociedad

- Gestión del programa Co-Meta: la adaptación del modelo de graduación de la pobreza BRAC, en la red, tomó el nombre de Programa Co-Meta. A diferencia del modelo original, en éste se decidió dirigir la asistencia social a mujeres, con la finalidad de desarrollar su empoderamiento económico. Para lo anterior, se buscó incidir en el mejoramiento de cuatro áreas: desarrollo humano, desarrollo productivo, inclusión financiera e inclusión digital. ProSociedad realizó los cambios estratégicos para la adaptación del modelo BRAC, mientras que personal de CEMEX fue capacitado para implementar el programa. A través de capacitación y mentoría personalizada, formación grupal, educación financiera y de negocios, y el otorgamiento de un capital semilla se buscó mejorar la calidad de vida de las mujeres (ProSociedad, 2018).
- *Matchmaking tool*: este programa informático buscaba complementar al programa Co-Meta al facilitar “la identificación de oportunidades de empleo, capacitación para el trabajo, emprendimiento, etc. (De Anda, et al, 4. Resultados y Discusión, párr. 11, 2018)”, y estaba dirigido a los beneficiarios de los bancos de alimentos. Se pretendía que estos últimos utilizaran la herramienta de *software* a través de una página web o una aplicación móvil (De Anda, et al, 2018).
- Consultoría sobre planeación estratégica: aunque dicha actividad no fue previamente definida en la red, por dos años, ProSociedad agendó actividades de capacitación relacionada a la gestión organizacional, con distintos miembros de los bancos de alimentos. De acuerdo con la coordinadora del modelo Co-Meta, su finalidad era facilitar la implementación y uso correcto de las nuevas herramientas surgidas del proyecto de JsH, p.e. la plataforma tecnológica del ITESM y el *matchmaking tool* de ProSociedad.

En resumen, para JsH, el objetivo al colaborar con ProSociedad era incidir en el cumplimiento del cuarto objetivo estratégico de la red: la implementación de un programa de capacitación que ayudara a los beneficiarios de los bancos a salir de su situación de pobreza.

Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco (CIATEJ)

- Rol en la red: benefactor de Jalisco sin Hambre.

- Etapas de participación: desde la etapa de desarrollo inicial hasta la finalización del proyecto.

El CIATEJ forma parte del Sistema de Centros Públicos de Investigación que coordina el CONACYT. Cuenta con una trayectoria de más de cuarenta años en actividades de investigación y en el sector de servicios. En el año de su fundación, 1976, su investigación y servicios solamente se ofrecían en las industrias de la joyería, calzado y vestidos regionales. Sin embargo, en 1982 cambió su orientación científico-laboral, ampliando su enfoque de investigación y servicios a los sectores agro-alimenticio, químico y farmacéutico. Esta orientación cimentó el enfoque actual del CIATEJ. Posteriormente, se fueron añadiendo áreas nuevas de investigación y servicios, p.e. se ofrecieron los primeros posgrados – maestría en procesos biotecnológicos (1993) y doctorado en ciencias (1994), se creó el área de metrología (1996) y una nueva unidad de investigación sobre la calidad del aire (2006) (CIATEJ, 2013). Actualmente, brindan servicios de capacitación a organizaciones y profesionistas, asesoría especializada y programas de maestría y doctorado en biotecnología industrial, vegetal, médica y farmacéutica, así como tecnología alimentaria y ambiental (CIATEJ, 2022).

Los representantes del CIATEJ en la red de JsH pertenecían al área de Tecnología Alimentaria, división de Tecnología en Procesos Agroalimentarios. Las actividades que se realizan en dicha división tienen como objetivo innovar en el diseño y desarrollo de equipos y procesos que puedan aplicarse a la industria agroalimentaria; por ejemplo, implementan herramientas tecnológicas para deshidratar alimentos, extraer compuestos de materias vegetales y envasar productos garantizando su inocuidad (CIATEJ, 2022).

Actividades y objetivos del CIATEJ

- Creación de una planta procesadora de alimentos: el objetivo de su construcción fue ayudar a los bancos de alimentos a transformar la alta cantidad de frutas y hortalizas que perecían al no entregarse a los beneficiarios de los bancos de manera oportuna. Una solución al problema se encuentra en el procesamiento de dichos alimentos, convirtiéndolos en purés y conservándolos, de manera natural, a través de un proceso de inocuidad que implica envasado al vacío (Pérez, 2019). La división de tecnología en procesos agroalimentarios del CIATEJ ofreció su *expertise* y, junto a personal del

ITESO, tomó decisiones referentes a la selección del lugar donde se ubicaría la planta y la maquinaria idónea para procesar los alimentos.

A través de la construcción y manejo de esta planta, se cumplirían de mejor manera los tres primeros objetivos estratégicos de JsH: mejora en la capacidad de donación, en la logística de recolección y distribución, y extensión de la vida útil de los alimentos en los bancos que participaron en el proyecto. En el posterior apartado de desarrollo, se describen y analizan las interacciones y procesos durante la planeación y construcción de la planta.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey - Campus Guadalajara (ITESM Campus Guadalajara)

- Rol en la red: benefactor de Jalisco sin Hambre.
- Etapas de participación: desde la etapa de desarrollo inicial hasta la finalización del proyecto.

El ITESM Campus Guadalajara, también llamado Tec Guadalajara, es una de las treinta y una universidades privadas que conforman al grupo del Tecnológico de Monterrey. La manera en que este conglomerado de universidades se presenta y vende sus servicios es a través de discursos que enaltecen el nivel educativo ofrecido y los supuestos valores con que se forma a su alumnado: liderazgo, innovación y emprendimiento (Tecnológico de Monterrey, 2022).

Se considera que la idea de crear la primera institución educativa, del ahora conglomerado universitario, fue de Eugenio Garza Sada, exitoso empresario e hijo de uno de los cofundadores de la Cervecería Cuauhtémoc, quien planteó, junto a un grupo de empresarios de élite, la creación de una universidad de vanguardia, con tecnología de punta y promotora de la innovación (Tecnológico de Monterrey, 2013). A la fecha, la universidad sigue siendo cercana a las élites empresariales del país, lo que se traduce en que una alta cantidad de sus egresados trabajan en organizaciones de élite del sector privado.

El campus Guadalajara del sistema TEC parece cumplir con la visión de su fundador, pues se invierte constantemente en mejoras tecnológicas. Por ejemplo, cuentan con un espacio de Realidad Virtual llamado Zona VR, en la que su alumnado puede utilizar lentes de realidad virtual para generar una mayor inmersión en los temas que aprenden (Tecnológico de Monterrey, 2022). Adicionalmente, cuentan con una sala de realidad virtual especialmente

dirigida a estudiantes que realizan deportes, el Esports Arena Borregos (EAB). En el software de la EAB, el alumnado participa en juegos virtuales que, se presume, están diseñados para mejorar la coordinación motora, memoria, habilidades sociales y solución de problemas (González, 2019).

Actividades y objetivos del ITESM Guadalajara

- Plataforma digital “Jalisco sin Hambre”: el personal del Centro de Diseño Electrónico del ITESM Guadalajara tuvo la tarea de crear una plataforma digital en la que los bancos de alimentos, sus beneficiarios, trabajadores sociales, autoridades estatales, agricultores y otras organizaciones inmiscuidas en el proyecto de JsH, tuvieran acceso para proponer mejoras y observar los avances en el desarrollo del proyecto, particularmente, reconociendo su impacto en la economía de los beneficiarios (Jiménez, 2017). Para acceder a dicha plataforma virtual, los usuarios tendrían acceso a través de un sitio web o una aplicación móvil. Adicionalmente, se pretendía tener un espacio donde se ofertaran empleos dirigidos a los beneficiarios de los bancos o, desde una posición empresarial, como se describe en un artículo, se buscaba que “...[la plataforma] no es [fuera] sólo un punto de intersección de banco de alimentos, también ... un punto de intersección de empresas que requieran [requirieran] trabajo bajo demanda (Cárdenas, 2017, en Jiménez, 2017, párrafo 6)”; es decir, se buscaba que distintas empresas pudieran beneficiarse de trabajadores potenciales.

Dada la situación de pobreza alimenticia, comúnmente acompañada de pobreza económica extrema, desde un inicio es cuestionable la creación de un sitio web y una *app* para uso de los beneficiarios pues, probablemente muchos de ellos, no tengan acceso a estos aparatos tecnológicos. En la etapa del desarrollo del proyecto, se describen los hallazgos y dificultades en la creación de esta plataforma digital.

La idea de una plataforma multipropósito que ayudara a tener una comunicación rápida entre actores de la red – benefactores y beneficiados -, conocer sobre el cumplimiento de los objetivos del programa, proponer cambios y dar retroalimentación a las actividades realizadas, entre otros beneficios, resultaría útil para fortalecer el cumplimiento de los cuatro objetivos estratégicos de JsH, descritos en el esquema 2.

AmDocs

- Rol en la red: benefactor de Jalisco sin Hambre.
- Etapas de participación: durante la etapa de desarrollo inicial, aunque, originalmente, formaría parte de la red hasta la finalización del proyecto.

Esta organización transnacional, formada hace más de 40 años, puede clasificarse en el giro de consultoría tecnológica. Entre sus actividades principales está la implementación de nuevas tecnologías para ayudar a que organizaciones migren sus servicios a la nube, la digitalización y automatización de procesos de trabajo y la promoción de herramientas de comunicación de última generación que impacten en los compradores o usuarios finales (AmDocs, 2022). En el caso de Jalisco sin Hambre, habían prometido crear una *app* dirigida a los beneficiarios de los bancos de alimentos, sin embargo, se encontró que terminaron de realizar su aplicación móvil por su cuenta, fuera del anterior proyecto, dirigiéndola a otros posibles beneficiarios de los que, tras una exhaustiva búsqueda, no se encontraron datos sobre su origen.

En el Reporte de Responsabilidad Social de AmDocs 2020-2021, aparece como caso de estudio su participación en el proyecto de JsH. Básicamente, se describe que AmDocs creó una *app*, llamada Social Hub, que facilitaba el encuentro entre personas necesitadas de comida y personas con excedentes de esta, que deseaban donarla (AmDocs, 2021). De esta manera, no se necesitaban intermediarios – asociaciones civiles, instituciones gubernamentales o empresas – para que se realizara la donación, lo cual podría ahorrar tiempo, recursos y ampliar el número de donaciones. De acuerdo con el reporte, más de 400,000 mexicanos obtuvieron alimentos a través de su *app*. Sin embargo, a pesar de que la aplicación móvil de esta consultoría fue reconocida como una idea que cambia al mundo por la *Fast Company* - compañía editorial especializada en innovación tecnológica, liderazgo y diseño (Fast Company, 2020) –, no se encontraron indicios de la existencia de la *app*, más allá de lo descrito en los artículos de divulgación y el previo reporte de AmDocs.

Por su pronta salida del proyecto, es difícil argumentar que su participación impactó en alguno de los objetivos estratégicos de JsH. En noviembre del 2021, el coordinador del proyecto expresó lo siguiente, “... no deberías ni considerar a AmDocs entre los actores de JsH pues nos dejaron el trabajo en un momento vital... estuvieron poco tiempo y no ayudaron mucho.” Dado el enigma de la *app*, Social Hub, se trató de contactar a la responsable del

proyecto a través de los datos presentes en un texto informativo virtual; el objetivo era indagar sobre su participación en JsH (Weisler, 2020), sin embargo, no se recibió respuesta.

Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología (CONACYT)

- Rol en la red: evaluador del cumplimiento de los objetivos de JsH.
- Etapas de participación: desde la etapa de desarrollo inicial hasta 2 años posteriores a su finalización.

El CONACYT es la máxima institución pública mexicana de fomento a la investigación científica. Su objetivo principal es “fortalecer la soberanía científica e independencia tecnológica de México, bajo los principios del humanismo, la equidad, el bienestar social, el cuidado ambiental y la conservación del patrimonio biocultural (CONACYT, 2022, párr., 1).”

Este consejo es responsable de coordinar a 26 centros públicos de investigación. Entre sus actividades se encuentran: establecer políticas públicas a nivel estatal y nacional, ofrecer becas para estudiar en instituciones públicas y privadas a nivel posgrado en materia de ciencias, humanidades, tecnologías e innovación, brindar incentivos económicos a científicos que forman parte del Sistema Nacional de Investigadores y el Programa Investigadoras e Investigadores por México, y otorgar diversos apoyos económicos para la realización de proyectos que impacten en el desarrollo científico, tecnológico e innovación del país (CONACYT, 2022). Como se describió en el apartado del surgimiento de JsH, gracias a uno de dichos apoyos económicos, pudo llevarse a cabo el proyecto del presente estudio.

Actividades y objetivos del CONACYT

Al ganar y aceptar los términos de la convocatoria FOMIX 2016 – Modelos de Desarrollo, el ITESO, siendo representante legal y coordinador del proyecto, aceptó recibir un capital semilla para cumplir con los objetivos estratégicos de JsH. Por su parte, el CONACYT se hizo responsable de realizar un seguimiento del proyecto a través de visitas a los espacios de trabajo e informes parciales, normalmente semestrales, del desarrollo de este, esto con la finalidad de verificar la idoneidad de continuar con el apoyo económico del proyecto. Así mismo, este Consejo solicitó un informe final que mostrara el cumplimiento de todos los objetivos de JsH y se comprometió a realizar evaluaciones durante los dos

primeros años posteriores a la terminación del proyecto, con la finalidad de verificar la continuidad de los beneficios económicos y sociales del mismo (CONACYT, 2016).

Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco (SICYT)

- Rol en la red: invitado recurrente de Jalisco sin Hambre.
- Etapas de participación: durante las reuniones mensuales de seguimiento del proyecto.

La SICYT, junto con la Secretaría de Educación de Jalisco, es una de las dos instituciones con mayor injerencia en el sector educativo, científico y tecnológico del estado. Su objetivo es amplio y complejo, pues implica intervenir como especialista, auditor, evaluador y promotor de la innovación, ciencia y tecnología en organizaciones de los tres sectores económicos de Jalisco. Además, funge como legitimador oficial de organizaciones de educación superior en su estado, otorgando o revalidando el reconocimiento de validez oficial de estudios (RVOE) de las universidades y centros especializados que cumplan con los requisitos establecidos por dicha Secretaría (SICYT, 2022).

Sus programas de trabajo principales son cuatro: 1) programa de fortalecimiento de cultura de innovación, 2) proyectos de gestión de la innovación empresarial, sectorial y social, 3) programa de becas y estímulos para el fortalecimiento de talento en el sistema de educación superior, y 4) programa impulso a la ciencia y desarrollo tecnológico (SICYT, 2022). En la descripción de dichos programas, se busca impulsar el desarrollo de la innovación y tecnología a través del trabajo conjunto entre academia, industria, gobierno y sociedad, también conocida por la SICYT como la cuádruple hélice. Se pretende que la unión entre los cuatro actores previos impacte en todas sus actividades de trabajo, p.e. en la actualización y legitimación de un programa académico, en el otorgamiento de capital semilla para innovar un proceso industrial, en el ofrecimiento de becas en estudios de posgrado, o en cualquier otra actividad que realicen (Pompa, 2020; SICYT, 2022).

Actividades y objetivos de la SICYT

La participación de los representantes de esta Secretaría se limitó a observar y, si así lo consideraban, hacer comentarios en las reuniones bisemanales, mensuales y bimensuales de los miembros de Jalisco sin Hambre. Lo anterior no implicaba que dichos comentarios fueran necesariamente tomados en cuenta por los actores de la red, ni que la SICYT estuviera

evaluando los avances del proyecto. Sin embargo, en el posterior apartado, desarrollo de JsH, se presentan algunas opiniones de los miembros de la red sobre la participación del director de la SICYT en dichas reuniones.

Bancos de alimentos de Jalisco

- Rol en la red: beneficiarios de Jalisco sin Hambre.
- Etapas de participación: desde la etapa de desarrollo inicial hasta la finalización del proyecto.

Los bancos de alimentos son asociaciones civiles sin fines de lucro que, de acuerdo con su objetivo principal, buscan disminuir la pobreza alimenticia y desnutrición en comunidades que viven en situación de vulnerabilidad socioeconómica (Banco de alimentos Zapotlanejo 2022; Banco de alimentos Guadalajara, 2022); es decir, buscan brindarles, a comunidades que no cuentan con recursos económicos o incentivos sociales adecuados, alimentos que les permitan cubrir esta necesidad básica.

Los tres bancos de alimentos de JsH – Guadalajara, Tepatitlán y Zapotlanejo - forman parte de la Asociación Mexicana de Bancos de Alimentos (AMBA), la cual, a su vez, forma parte y es certificada por la red global de bancos de alimentos (*The Global Foodbanking Network* por sus siglas en inglés). La AMBA tiene la tarea de mejorar las actividades que realizan los bancos de alimentos a través de diagnósticos, nuevas estrategias de gestión y alianzas estratégicas que mejoren la logística, el abasto, y la calidad en las donaciones de alimentos (AMBA, 2022). De esta manera, se pretende que los bancos pertenecientes a esta asociación, incluidos los tres de JsH, cumplan con ciertos estándares de calidad tanto en su logística de recaudación y donación como en la calidad de los alimentos donados.

Cabe mencionar que algunos bancos de alimentos, auto reconocidos como organizaciones sin fines de lucro, han recibido críticas negativas por sus prácticas. Por ejemplo, en Contreras (2020) se expone un caso, sin detallar a responsables o comunidades afectadas, de algunos camiones pertenecientes a bancos de alimentos que cobraban por los insumos entregados a algunos de sus beneficiarios, a pesar de que supuestamente deben entregarse de manera gratuita. Además, el previo autor hace una crítica valiosa al sistema industrial alimenticio mexicano, pues las grandes organizaciones de esta industria sólo están dispuestas a donar alimentos procesados o ultra procesados semicaducos (a días de terminar

su vida útil), al igual que frutas y verduras que ya no son vendibles en mercados; es decir, los peores alimentos son los que están dispuestos a donar, aquellos cuya calidad nutricional es dudosa. Además, la supuesta ayuda altruista de los donadores de alimentos siempre les trae distintos beneficios como son: promoción de sus marcas, condonación de impuestos y eliminación de merma a bajos costos (Contreras, 2020).

Dado lo anterior y debido a que Jalisco sin Hambre tenía como uno de sus objetivos estratégicos el fomento a una alimentación adecuada, en el posterior apartado “desarrollo del proyecto”, se describirán interacciones relevantes en los procesos de donación entre los bancos de la red y sus beneficiarios.

Actividades y objetivos de los bancos de alimentos

Como sucede con las organizaciones que reciben consultorías, los bancos - receptores de las intervenciones de los otros actores de JsH - tenían la tarea de implementar y promover el uso del nuevo software, creado por el ITESM Guadalajara y AmDocs, para el manejo logístico de las donaciones, fomentar la capacitación no asistencial ofrecida por ProSociedad, incorporar a su canasta básica los alimentos de la planta procesadora diseñada por el CIATEJ y promover el uso de la plataforma virtual sobre el derecho a una alimentación adecuada, creada por el ITESO.

Al poner en práctica las distintas intervenciones de los benefactores de JsH, los bancos de alimentos buscarían cumplir con los objetivos estratégicos de la red.

4.3. Desarrollo del proyecto

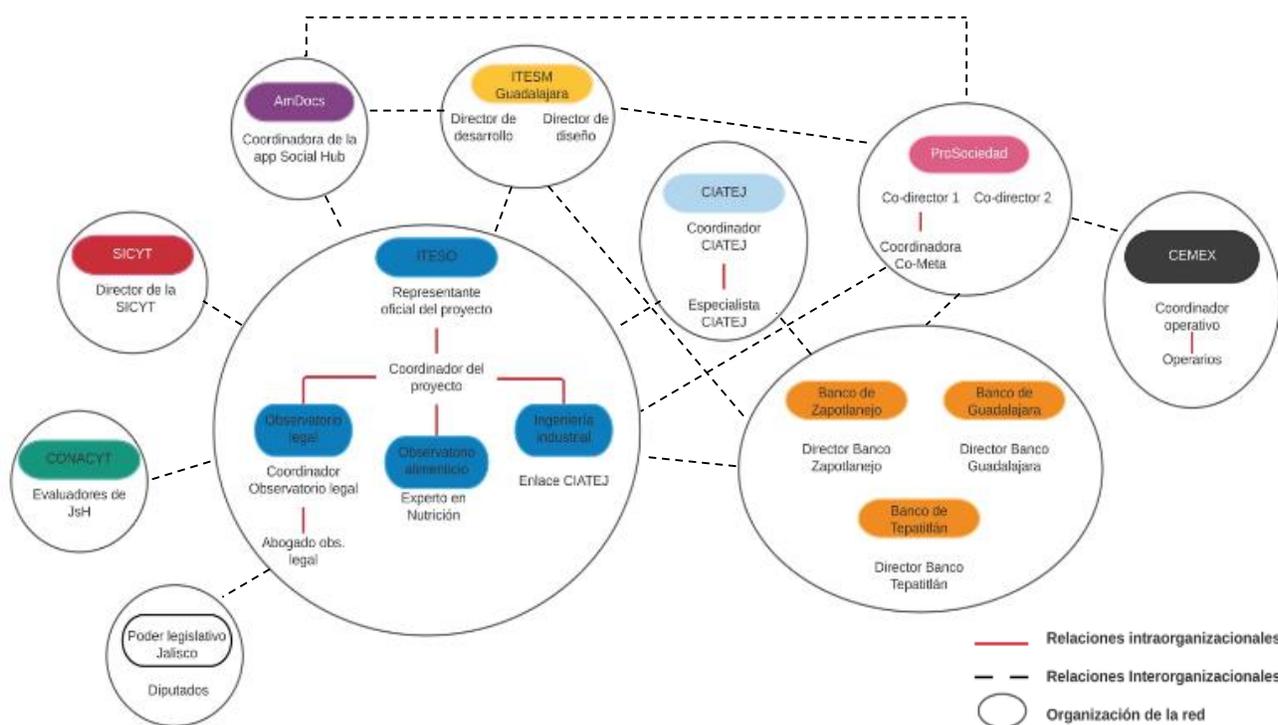
En marzo de 2017, oficialmente se puso en marcha el proyecto interorganizacional “Jalisco sin Hambre”. Desde esta fecha, surgieron cambios en su conformación y formas de trabajo, sin embargo, durante la mayoría del tiempo en que se desarrolló el proyecto, hubo estabilidad en la conformación de su red. Las organizaciones privadas, públicas y ONGs descritas en el apartado previo, a excepción de AmDocs, se mantuvieron en contacto para colaborar en distintas tareas que facilitarían el cumplimiento de los objetivos del programa.

Desde la formación inicial hasta la finalización oficial de JsH, las decisiones referentes a la ejecución de las distintas actividades del proyecto quedaron en manos de cada uno de los miembros de la red. Desde la gobernanza, se puede decir que existió

policentralidad en la toma de decisiones; cada actor tomaba por su cuenta las decisiones sobre cómo alcanzar los objetivos que se les asignaron (Whittingham, 2010). Lo anterior puede resultar beneficioso siempre y cuando exista la comunicación y el trabajo necesario para integrar las tareas en la red. En los siguientes apartados del capítulo, se describe el nivel de integración entre los miembros de la red a través del tiempo.

A) Formación inicial

La primera configuración en las relaciones interorganizacionales comenzó con el inicio oficial del programa, marzo 2017, y terminó en junio del 2018, con la salida de AmDocs. En el siguiente esquema se muestran a las organizaciones y actores estratégicos que conformaron la red de Jalisco sin Hambre durante esta etapa. A través de líneas continuas rojas se muestran las relaciones intraorganizacionales y, por medio de líneas discontinuas negras, las relaciones interorganizacionales acordadas para cumplir con los objetivos del programa.



Esquema 4. Relaciones intraorganizacionales, interorganizacionales y organizaciones en la red de Jalisco sin Hambre, marzo 2017 a diciembre 2018 (creación propia).

Como se observa en el diagrama 1, durante el desarrollo inicial del proyecto, el ITESO se convirtió en el actor focal de JsH. La previa configuración de actores, durante la conformación de la red, cambio drásticamente, dejando a la SICYT como un actor periférico y sin actividades estratégicas en la red. Por otro lado, aparecieron dos nuevos miembros periféricos, el Poder Legislativo de Jalisco, que interactuó con el ITESO, y CEMEX, que interactuó con ProSociedad para poner en práctica el programa piloto del modelo Co-Meta (adaptación del modelo BRAC).



Esquema 5. Relación entre el ITESO y el Poder legislativo (creación propia).

Descripción: relación bilateral jerárquica cuya finalidad era evaluar y modificar propuestas de ley referentes al manejo de alimentos.

Observaciones: conversaciones recurrentes en las que el evaluador tenía la última palabra respecto a los posibles cambios en materia legal.

ITESO y el Poder Legislativo: los representantes del observatorio legal del ITESO se reunían periódicamente - semanal y mensualmente - con un grupo de diputados de distintos partidos para proponerles tres cambios legales referentes al manejo de alimentos: 1) la imposición de sanciones a las organizaciones agroalimentarias que desperdiciaran alimentos, 2) la asignación del Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS) para la creación de programas de cultura de donación y aprovechamiento, tarea que en ese momento era realizada por la Secretaría de Salud del estado, y 3) modificaciones

presupuestarias que favorecieran el rescate alimentario (López-Acosta, 2017). En la conferencia de segundos avances de JsH, 31 de mayo del 2018, se expresó que solamente faltaba la aprobación del Pleno Legislativo de Jalisco para que se realizaran las modificaciones de ley propuestas y negociadas entre el observatorio del ITESO y los legisladores con los que dialogaban; es decir, ya se tenía aprobación interna, por parte de los diputados que interactuaban con el personal del ITESO, respecto a los cambios de ley discutidos (Jalisco sin Hambre, 2018). Sin embargo, posterior a esta fecha, surgieron

dificultades para conseguir estos cambios, los cuales se describen en el siguiente apartado de esta sección.

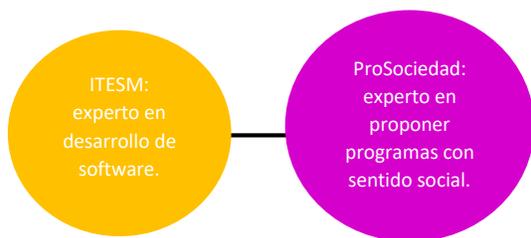
Cabe mencionar que el Poder Legislativo y CEMEX, no se unieron oficialmente a la red. El poder que ostenta la Cámara Legislativa de Jalisco, no le permite formar alianzas con organizaciones de la Sociedad Civil, pues se podría caer en actividades tendientes a corromper la ley p.e. favoritismo ante ciertas propuestas de modificaciones legislativas. Sin embargo, las discusiones con dicho actor resultaban indispensables ya que el Poder Legislativo de Jalisco es el único facultado para aprobar cambios e iniciativas de ley (INFOLEJ,2022).

En el caso de CEMEX, su colaboración se realizó de manera directa con ProSociedad, donde este último le asignó al primero la puesta en práctica del programa piloto de la adaptación del modelo BRAC, en adelante simplemente nombrado modelo Co-Meta. Se desconocía sobre la existencia de CEMEX hasta antes de entrevistar a los co-directores de ProSociedad; por lo anterior, en un principio se pensó que la puesta en práctica del modelo Co-Meta estuvo a cargo de personal de ProSociedad. Hasta mayo del 2022, surgió la oportunidad de entrevistar a la coordinadora operativa del modelo Co-Meta, perteneciente a CEMEX, quien comentó que desconocía sobre el proyecto de Jalisco sin Hambre. De la mano, los actores oficiales de la red tampoco conocían sobre las actividades que CEMEX realizaba, a través de las indicaciones de ProSociedad, para ayudar a cumplir con los objetivos de la red. Las posibles repercusiones del previo desconocimiento entre actores, así como la interacción entre ProSociedad y CEMEX, se describen en el siguiente apartado.

B) La complejidad del trabajo interorganizacional

En la formación inicial, los actores comenzaron a realizar las actividades que, de acuerdo a su *expertise*, les fueron asignadas en la red. Posteriormente, con la finalidad de cumplir de la mejor manera con los objetivos estratégicos, los actores comenzaron a comunicarse y “colaborar” con los miembros de las otras organizaciones de la red. La palabra colaborar no está entre comillas incidentalmente pues pone en duda que, en todos los casos, se pueda afirmar que se trabajó conjuntamente. Tras realizar las primeras entrevistas con los colaboradores de JsH, se percibió que el trabajo conjunto no siempre llevó a conseguir los resultados esperados; en algunas ocasiones, se pueden proponer explicaciones sencillas de lo

anterior, sin embargo, comúnmente predomina la complejidad entre los elementos que llevaron a la obtención de ciertos resultados. A continuación, se describen algunas relaciones diádicas o bilaterales (entre dos organizaciones), triádicas (entre tres organizaciones) y múltiples (con más de tres organizaciones) que predominaron en la red.



Esquema 6. Relación entre el ITESM y ProSociedad (creación propia).

Descripción: relación de expertos cuya finalidad era crear un software eficaz y con sentido social.

Observaciones: trabajo colaborativo aparentemente adecuado pero con resultados insatisfactorios.

ProSociedad y el ITESM: realizar un programa informático con sentido humano, sensible en sus preguntas y capaz de generar un conocimiento profundo y acercamiento con los beneficiarios, no es tarea fácil. Con la finalidad de crear el *matchmaking tool*, herramienta que teóricamente tendría como objetivo principal ayudar a los beneficiarios de los bancos a encontrar un trabajo o capacitarse para el autoempleo, ProSociedad dialogó con los

ingenieros del Centro de Diseño Electrónico del ITESM Guadalajara. La responsabilidad de la ONG estaba en indicar a los primeros sobre las secciones, preguntas e información relevante que debía incluir el software que iban a diseñar los ingenieros; es decir, ProSociedad pensó en las características finas que debía tener el *match-making tool*, aquellas que consideraban necesarias para conocer los intereses y brindarles oportunidades de desarrollo sociolaboral a los beneficiarios. Sin embargo, al entrevistar a uno de los co-directores de ProSociedad, éste explicó que el personal del ITESM Guadalajara hizo caso omiso a las especificaciones pretendidas por los primeros, volviendo al software deficiente e incompleto.

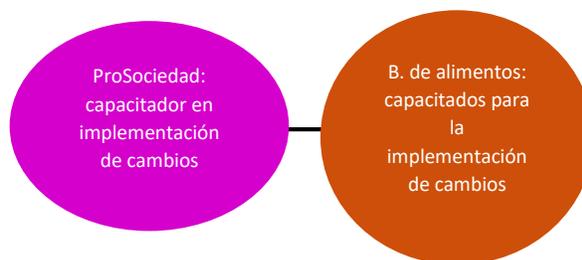
En palabras del Co-Director 2 de ProSociedad, “el *matchmaking tool* no terminaba de ser como imaginábamos. El ITESM [Guadalajara] entregó la herramienta al ITESO un año más tarde de lo planeado y con resultados muy por debajo de los comprometidos... ahí me perdí entre lo pedido y lo entregado... el TEC se perdió literal en lo que le pedimos que tuviera el software”. Cabe mencionar que el personal del ITESM Guadalajara se reunió una vez a la semana con los co-directores de ProSociedad para especificarles todos los detalles que querían que tuviera el *match-making tool*. El Co-Director 2 expresó que el diálogo entre actores fue respetuoso y se percibía un trato horizontal, es decir, no se jerarquizaron las

relaciones sino que se percibían como iguales los actores de ambas organizaciones. Además, los ingenieros aparentaban comprender todas las especificaciones del personal de la ONG.

No se pudo entrevistar al Director de Diseño del ITESM Guadalajara quien, de acuerdo al Director del Centro de Diseño electrónico del mismo instituto, tenía la responsabilidad de crear una interfaz amigable para el manejo del *match-making tool*. Considerando lo expresado en la entrevista del co-director 2 de ProSociedad, no existieron conflictos durante las reuniones entre los actores de ambas organizaciones, la rivalidad o falta de interés no parece haber influido en la calidad del *match-making tool*. Se pueden proponer distintas hipótesis referentes a la mala calidad del software, dado que fue entregado incompleto un año después, p.e. tal vez el personal del ITESM perdió el interés en desarrollar la herramienta porque no les brindaba beneficios directos, o se acabaron los recursos que les asignaron para realizar el software y decidieron entregarlo a medias tras presión de ser entregado; como expresó el co-director 1 de ProSociedad, “hay que considerar que cada participante en el proyecto tenía objetivos y valores diferentes...”, es decir, no todos priorizaban el valor social de un proyecto como JsH. Sin embargo, dada la falta de información, se desconocen los factores que llevaron al fracaso del *match-making tool*. Lo que sí se muestra es que un proceso de trabajo colaborativo no garantiza que se consigan los resultados esperados; dialogar y compartir información entre organizaciones es sólo uno de los factores relevantes para alcanzar los objetivos de su red.

ProSociedad y los bancos de alimentos:

desde los primeros meses de la formación inicial, los co-directores y la coordinadora del modelo Co-Meta, pertenecientes a ProSociedad, colaboraron con los directores de los tres bancos de alimentos de la red. La decisión de dicha colaboración no estuvo previamente definida. De acuerdo al co-director 1 de ProSociedad, los bancos de alimentos necesitaban capacitación previa para implementar correctamente los programas informáticos y sugerencias de cambios derivadas de Jalisco sin Hambre. En



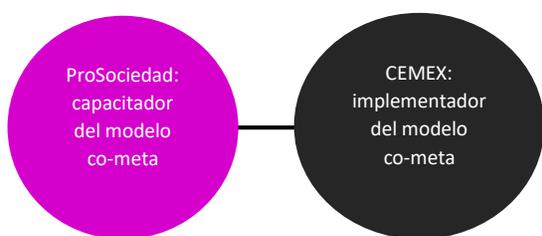
Esquema 7. Relación entre ProSociedad y los B de alimentos (creación propia).

Descripción: relación bilateral en la que un actor actuó como capacitador del otro, con la finalidad de prepararlos para los cambios estratégicos derivados de JsH.

Observaciones: capacitación continua y prolongada, con la finalidad de que los capacitados asimilaran y aceptaran la introducción de cambios derivados de JsH.

palabras del co-director 1 “... si los bancos no están listos organizacionalmente, hay que prepararlos ... así se decidió brindar capacitación organizacional a los distintos empleados de los bancos de alimentos”.

Dos de los tres directores de los bancos de alimentos pertenecientes a la red – Zapotlanejo y Tepatlán - aceptaron ser entrevistados para conocer su experiencia de colaboración con ProSociedad. El director de Zapotlanejo comentó lo siguiente, “con los tres bancos fue el mismo proceso ProSociedad se acercó para la capacitación de procesos y con dinámicas de integración para los empleados operativos... dieron casi dos años de capacitación y hubo una agenda para las distintas reuniones.” Además, de acuerdo al anterior director, la intervención de ProSociedad fue de los pocos aciertos del proyecto. A pesar de esto, como se describe en el siguiente apartado, los frutos de estas colaboraciones no fueron los esperados.



Esquema 8. Relación entre ProSociedad y CEMEX (creación propia).

Descripción: relación bilateral, entre capacitador y capacitado, cuya finalidad consistía en implementar adecuadamente el piloto del modelo co-meta.

Observaciones: relación desconocida para los demás integrantes de la red; por ende, relación cerrada que no llevó a la interacción, ni influyó en la toma de decisiones, con los demás actores de JsH.

ProSociedad y CEMEX: Como se mencionó anteriormente, previo a entrevistar a los miembros de ProSociedad se desconocía que CEMEX colaboraba con ellos para llevar a cabo la implementación del modelo co-meta. Dicho desconocimiento no se limita a esta investigación, pues los actores que conformaban la red del proyecto, a excepción de ProSociedad, tampoco conocían sobre el papel de CEMEX en el piloteo del modelo; ni éstos últimos sobre los actores y objetivos de la red.

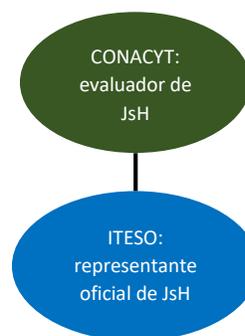
La relación entre ambos actores se puede entender como una entre planificadores o estrategias de co-meta - ProSociedad - e implementadores del modelo – CEMEX. Los primeros transfirieron su conocimiento a los segundos y, en un principio, agendaron sesiones quincenales para resolver cualquier duda sobre su implementación. De acuerdo a la coordinadora de CEMEX existía apertura para dialogar y realizar posibles cambios en la puesta en práctica de co-meta. Por otro lado, a diferencia de los beneficiarios en JsH, que eran usuarios de los bancos de alimentos, en ProSociedad se apoyaba exclusivamente a

mujeres en situación de pobreza socioeconómica de comunidades aledañas al centro comunitario de CEMEX. Lo anterior, a través de capacitación para el trabajo, talleres de empoderamiento y apoyo alimenticio.

Cabe mencionar que, entre las adaptaciones del programa co-meta, se eliminó la entrega de capital semilla y apoyo económico programado, p.e. mensual y bimensual, aquel cuya finalidad era crear y consolidar los negocios particulares de las beneficiarias. Las repercusiones de este cambio se describen en las conclusiones del proyecto.

El ITESO y CONACYT: Como se mencionó en las descripciones de los actores, CONACYT realizaba evaluaciones semestrales de los avances de JsH. De acuerdo con el representante legal del ITESO, pensar en dichas evaluaciones le generaba cierto grado de estrés pues los avances semestrales sugeridos por CONACYT, se consideraban objetivos inamovibles y obligatorios pues, de no cumplirse, les quitarían los fondos del proyecto. Sin embargo, ni el coordinador del ITESO ni el representante legal describieron alguna situación de gravedad que dificultara el cumplimiento de los objetivos del proyecto; por ejemplo, no se describieron dificultades entre los actores por seguir procedimiento altamente burocráticos o abusos de poder y negligencia en las evaluaciones. Adicionalmente, las formas de trabajo, la distribución de tareas en la red y otras actividades de gestión, fueron especificadas libremente por el ITESO.

En el siguiente capítulo, conclusiones, se reflexionará sobre la relación entre estos dos actores. Por ahora, se puede afirmar que su interacción esporádica no dificultaba el cumplimiento de los objetivos de la red.



Esquema 9. Relación entre el CONACYT y el ITESO (creación propia).

Descripción: relación entre evaluador y evaluado, con la finalidad de verificar continuamente el desarrollo del proyecto.

Observaciones: relación formal y protocolaria, caracterizada por el respeto a las condiciones preestablecidas de evaluación. Relación que generó cierto grado de estrés en los evaluados.



Esquema 10. Relación entre el CIATEJ y el ITESO (creación propia).

Descripción: relación bilateral entre un estratega implementador y un actor de apoyo (también llamado facilitador), con la finalidad de asegurar la implementación eficaz de la planta procesadora.

Observaciones: relación estrecha caracterizada por el apoyo directo y personalizado dirigido al estratega implementador, a través del contacto directo con un representante del ITESO.

CIATEJ y el ITESO: La interacción entre ambos actores fue probablemente la mejor planeada y más cercana. Desde la formación inicial, el ITESO asignó a un ingeniero industrial, que previamente había trabajado con el coordinador del CIATEJ, como enlace entre ambas organizaciones. El ingeniero industrial o un trabajador de su área visitaban continuamente las oficinas del CIATEJ. De esta manera, ante cualquier duda o contratiempo había una

comunicación ágil. Adicionalmente, se observaba de forma directa y constante la manera en que trabajaba el personal del CIATEJ, p.e. la investigación que realizaron para construir la planta procesadora, las decisiones internas respecto a qué máquinas valía la pena comprar y la mejor forma de preservar la fruta.

En el siguiente apartado, conclusiones, se reflexiona sobre decisiones e interacciones del CIATEJ que afectaron la configuración de la red y los resultados esperados tras la creación de la planta procesadora de alimentos.

ProSociedad, el ITESM y ¿AMDOCS?: Las tres organizaciones tenían objetivos relacionados con la creación de herramientas informáticas, por lo que se pretendía que tuvieran contacto directo para compartir conocimiento y posibles soluciones a problemas encontrados. En el informe de la segunda etapa del proyecto (Jalisco sin Hambre, 2018), el coordinador de JsH describió que había tres equipos que trabajaban en la creación de software, particularmente, desarrollando aplicaciones dirigidas a mejorar procesos y formas de comunicación entre los integrantes de los bancos de alimentos. Por su parte, el director

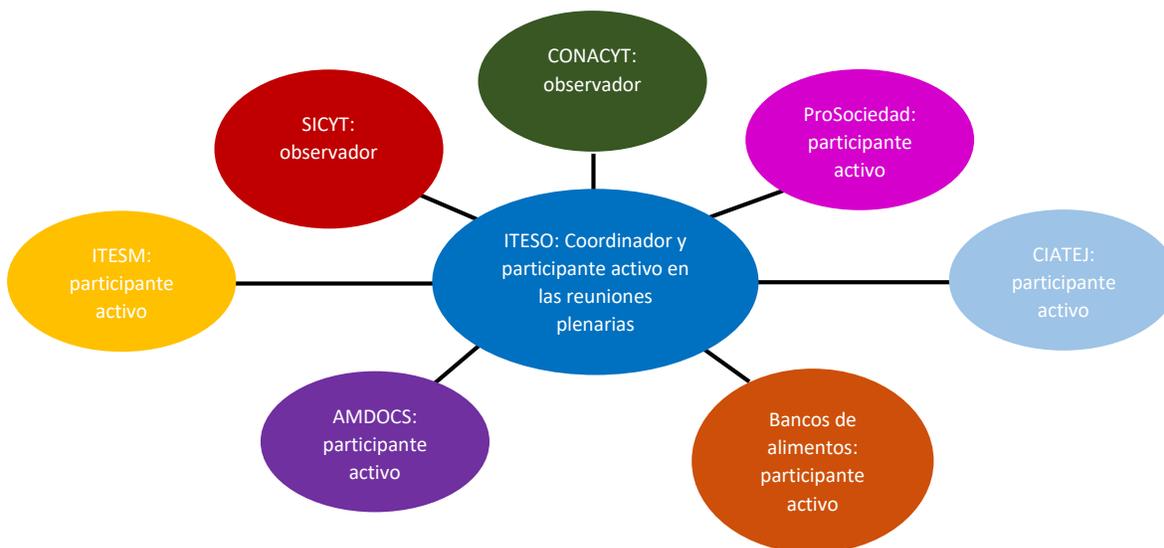


Esquema 11. Relación entre ProSociedad, el ITESO y AMDOCS (creación propia).

Descripción: relación triádica cuyo objetivo implicaba que cada actor aportara sus saberes para la creación de un software logístico con sentido social. **Observaciones:** relaciones de colaboración intermitentes, predominio del trabajo individual. Falta de integración entre las ideas de los tres actores para desarrollar el software.

de la SICYT expresó que AmDocs sería un miembro que ayudaría a que se integrara mejor el trabajo informático en la red. Por lo anterior, se pensó que la colaboración entre estos tres actores sería constante; sin embargo, tras entrevistar a los integrantes de ProSociedad y del ITESM se reconoció que solamente los dos anteriores se reunieron para el desarrollo del *match-making tool*, sin embargo, el ITESO desarrolló el software logístico individualmente, mientras que AMDOCS nunca colaboró con ninguno de los dos integrantes. Lo anterior podría implicar que, si se buscaba una posterior integración, existirían empalmes entre la información obtenida en una herramienta informática y otra, el nivel de integración y coherencia entre las dos herramientas sería limitado y, como resultado, la intervención con los bancos de alimentos sería de menor calidad.

Las repercusiones de esta separación de actividades se describirán en el siguiente apartado del capítulo. Cabe mencionar que los únicos momentos donde existía acercamiento entre todos los actores oficiales de la red, se dio durante las reuniones organizadas por el ITESO, que se realizaron en lapsos de tiempo cada vez menos constantes - bisemanal, mensual y bimensualmente.



Esquema 12. Relación entre el ITESO, coordinador del proyecto, y los demás actores (creación propia).

Descripción: relación entre múltiples actores a través de reuniones presenciales coordinadas por el ITESO, donde cada uno de ellos describía los cambios y avances de su trabajo.

Observaciones: falta de retroalimentación detallada sobre el trabajo realizado por cada actor; falta de discusiones, sugerencias o planteamientos que llevarán a mejorar la calidad del trabajo de cada actor o de sus relaciones interorganizacionales.

El ITESO y los demás actores de la red: Las reuniones plenarias de JsH permitían que los distintos actores de la red se encontraran en persona para presentar los avances en las distintas actividades que se les habían asignado. La percepción sobre el sentido y la importancia de dichas reuniones varió significativamente entre los distintos actores. Por ejemplo, el codirector 2 de ProSociedad consideró que “en las reuniones, los actores se limitaban a contar brevemente lo que estaban haciendo... no había oportunidad de discutir o retroalimentar el trabajo de los demás...”, mientras que el abogado del observatorio legal del ITESO comentó lo siguiente, “las reuniones me ayudaron a conocer mucho sobre el trabajo de los demás... cosas muy interesantes como la capacitación en los bancos de alimentos dirigida a los empleados y el trabajo social ...”. Otros integrantes de la red, como el coordinador del CIATEJ y los directores de los bancos, consideraron que las reuniones organizadas por el ITESO resultaban informativas y útiles; no describen que existiera retroalimentación, sólo comentarios de felicitación por el trabajo de los actores. En resumen, en las reuniones no se profundizaba en detalles particulares de las actividades de cada actor, su carácter se limitaba

a dar comentarios positivos, p.e. a través de felicitaciones verbales, y presentar avances del trabajo de los integrantes de la red.

A lo largo del desarrollo de la red, las reuniones se volvieron más esporádicas. Respecto a esto, el coordinador del proyecto explicó que las reuniones ya no necesitaban ser tan frecuentes, pues los actores consolidaron su *expertise* de trabajo y surgían menos dudas y comentarios. Además, la comunicación directa con el ITESO siempre estuvo disponible, del inicio a la finalización del proyecto; cualquier miembro de la red podía comunicarse directamente con el personal del ITESO.

C) En la cuerda floja: debilitación de la red y préstamo del nombre de JsH

Desde el segundo semestre del 2018 hasta principios del 2020, surgieron fenómenos que debilitaron las interacciones entre los actores de la red, lo que a su vez llevó a la pérdida de confianza y el cumplimiento parcial de los objetivos de JsH. El cambio de miembros estratégicos de una organización, los cambios estructurales de la red, la pandemia por el COVID-19, las dificultades para implementar un programa logístico en los bancos de alimentos, los efectos de la falta de colaboración entre desarrolladores de software, la terminación de los recursos económicos otorgados por el CONACYT, la aprobación parcial de los cambios de ley formulados en el observatorio legislativo del ITESO, discordias entre integrantes estratégicos de los tres bancos de la red, la falta de evaluaciones posteriores a la finalización del proyecto, y el préstamo del nombre de Jalisco sin Hambre para la realización de un proyecto gubernamental son, para esta investigación, los fenómenos principales que mermaron la confianza entre los miembros de la red y limitaron el cumplimiento de los objetivos de JsH. A continuación, se describen dichos fenómenos y se reflexiona sobre sus posibles implicaciones.

ProSociedad y el cambio del consejo de los bancos de alimentos: el co-director 2 de ProSociedad comentó que, a mediados del 2018, cambió el Consejo Directivo de los bancos, lo que impactó negativamente en la intervención que realizó ProSociedad con sus empleados. El co-director 2 describió que el nuevo consejo no le prestó tanta importancia a dicha capacitación, que formaba parte del proyecto de JsH. De acuerdo a éste, una de las razones de esta falta de interés fue que tenían visiones diferentes respecto a cómo se debía eficientizar

el trabajo en los bancos, en sus palabras, “[el consejo] consideraba que querer contextualizar una herramienta de trabajo [el *matchmaking tool*] era sinónimo de falta de planeación.”

En otras palabras, se consideraban adecuadas dos maneras incompatibles para crear y utilizar una herramienta de software laboral. La visión de ProSociedad, donde se prioriza la necesidad de contextualizar el contenido del *matchmaking tool*, probablemente proviene de la idea de que cada organización es única en su configuración y en su relación con el contexto; desde esta perspectiva, indagar en detalles particulares de las organizaciones y su contexto ayuda a seleccionar adecuadamente el contenido del software y permite volver más efectiva la herramienta de trabajo. Por otro lado, en la visión del nuevo consejo de los bancos de alimentos, se considera que la creación e implementación de una herramienta de software debe omitir particularidades de los futuros usuarios y su contexto, posibilitando el uso general de la herramienta. Las dos aproximaciones anteriores resultan de mayor utilidad según su contexto y el tipo de resultados buscados, similar a lo que sucede con el uso de metodología cualitativa y cuantitativa.

Más allá del reconocimiento de ambas visiones, se encontró que sus diferencias llevaron al conflicto, diluyendo poco a poco la colaboración entre los bancos de alimentos y ProSociedad. Sin el apoyo del consejo, figura de alta jerarquía en los bancos de alimentos, la propuesta del *matchmaking tool* fue ignorada o desechada, rompiendo los avances hasta el momento alcanzados de la capacitación brindada por ProSociedad. Adicionalmente, de acuerdo al neoinstitucionalismo sociológico, se puede pensar que detrás del hermetismo ante distintas propuestas de trabajo, como sucede en este caso, existen valores institucionalizados en cada una de las organizaciones que las hacen defender enérgicamente sus formas de trabajo, cerrándose a otras posibilidades.

Cambios estructurales en la red: en general, JsH tuvo estabilidad en su estructura organizacional. Sin embargo, a mediados del 2018, con la inesperada salida de AmDocs y el cambio del consejo directivo de los bancos de alimentos, que se tradujo en el término de la relación entre ProSociedad y los anteriores bancos, se modificó la estructura de la red, eliminándose un actor y un lazo interorganizacional. Esto último se relacionó con otro problema fundamental para la red, la dificultad para cumplir los objetivos compartidos.

Cuando las organizaciones receptoras de la red – en este caso, los bancos de alimentos, no ponen en práctica los cambios sugeridos por las organizaciones interventoras – aquellas que crearon distintas herramientas para utilizarse en los bancos, se dificulta el cumplimiento de los objetivos, haciendo que queden incompletos o no se alcancen.

Software logístico incompleto y difícil de integrar en los bancos de alimentos: como se mencionó al explicar las relaciones interorganizacionales entre colaboradores en la formación inicial de la red, el proceso colaborativo de trabajo entre el ITESM y ProSociedad fue, aparentemente, adecuado. Sin embargo, el *matchmaking tool*, creado por el ITESM, no cumplió con las expectativas de ProSociedad. Adicionalmente, fue entregado al ITESO un año más tarde de lo prometido. Estas discrepancias ejemplifican que un proceso de trabajo colaborativo aparentemente adecuado, donde existe comunicación bidireccional constante, no asegura que los resultados sean los esperados.

Por otro lado, al preguntarle al director del banco de Tepatitlán sobre el uso del *matchmaking tool* comentó lo siguiente “no hemos utilizado el software, primero porque ya existía un programa para administrar los recursos que saben utilizar los trabajadores de los bancos... [además] ellos no lo quieren utilizar, a pesar de sus beneficios, porque creen que les implica más trabajo... [yo] personalmente, creo que tampoco se tiene el dinero para capacitar al personal para usar el programa [*matchmaking tool*]...”. Por su parte, el director del banco de Zapotlanejo explicó que trataría de implementar posteriormente el uso de dicha herramienta informática. Tras entrevistar al director de Tepatitlán, podría concluirse que los empleados no quisieron incorporar a sus actividades una nueva herramienta de software laboral, pues la percibieron como difícil de utilizar. Sin embargo, llaman la atención las discrepancias entre la apertura a recibir capacitación y la oposición a utilizar el nuevo software. Tal vez, la súbita interrupción de la capacitación brindada llevó al personal a dejar de interesarse o apoyar los cambios propuestos en JsH.

Desde la teoría de sistemas se reconoce que *las acciones de un elemento, afectan a los otros que forman parte de su conjunto, aun cuando dicho elemento se considere alejado de los demás* (Bertalanffy, 1976). Bajo esta lógica, se puede identificar un fenómeno clave que limitó el uso del *matchmaking tool* y que, a su vez, generó problemas para implementar otras mejoras sugeridas por JsH. Dicho fenómeno fue la decisión, por parte del consejo

directivo de los bancos, de suspender la capacitación brindada a los empleados. De esta manera, se dificultó la posterior utilización del programa informático pues, al suspender la capacitación, el consejo directivo de los bancos no sólo menospreció los esfuerzos de ProSociedad sino que afectó negativamente su agenda de actividades de capacitación, que involucraba la obtención de nuevos conocimientos técnico pero, aun más importante, la paulatina aceptación del software por parte de los empleados. Normalmente, la aceptación e implementación de cambios estratégicos suceden tras un proceso incremental de aprendizaje y asimilación de las necesidades de cambio. En otras palabras, a través de su agenda de capacitación, ProSociedad buscaba que los empleados aceptaran y aprendieran, progresivamente, sobre los beneficios y procesos necesarios para llevar a cabo las intervenciones de JsH, sin embargo, su capacitación fue interrumpida.

Discordias en los bancos de alimentos por la ubicación de la planta procesadora: tras llevar a cabo un proceso de análisis referente a la mejor ubicación de la planta procesadora, el CIATEJ decidió que, dadas sus condiciones estructurales, el mejor lugar para construirla sería en el banco de alimentos de Tepatitlán. De acuerdo con el director de dicho banco, esta decisión no fue tomada a bien por el personal del banco de alimentos de Guadalajara, que imaginaron que la planta procesadora formaría parte de sus instalaciones. Los representantes del banco de Guadalajara decidieron no participar en esta investigación, lo que dificultó corroborar dicho comentario. Por su parte, el director del banco de Zapotlanejo consideró que el grado de interés brindado por el CIATEJ, el ITESO y ProSociedad tras el establecimiento de la planta, disminuyó considerablemente con su banco. En palabras del director de Zapotlanejo, “... nos habían dicho que tendríamos acceso a la planta procesadora, pero esto no ha sucedido... no consideraron los costos de ir por las pulpas de frutas hasta Tepatitlán... nos salía más caro ir allá que meter otros productos a las canastas básicas... la comunicación con el ITESO, el CIATEJ y ProSociedad, cada vez era menor... nos sentimos abandonados...”

Por otro lado, el abogado del ITESO expresó que, al conocer el proceso para obtener frutas y verduras en los campos de Jalisco, supo que sería más caro su rescate y transportación que los beneficios de crear pulpas de frutas y verduras en la planta procesadora. Aunque lo anterior fuera cierto, pronosticar los beneficios a futuro de dicha planta pudo haber resultado

menos pesimista. Sin embargo, ya que la planta procesadora de alimentos sólo se utiliza en el banco de Tepatitlán, sus beneficios se ven opacados por sus costos; entonces, se puede argumentar que existió un problema de planeación estratégica derivado de un sesgo por falta de información. Las redes de políticas públicas han estudiado la toma de decisiones considerando teorías de las ciencias de políticas que, en este caso, resultan relevantes para interpretar la problemática planteada. Entre dichas teorías está la teoría de la racionalidad limitada y el enfoque de procesos en la toma de decisiones. La primera teoría considera que en ocasiones las personas tomamos decisiones con información incompleta y poco lógica (Simon y Lindblom, 1957); en el caso del CIATEJ; su racionalidad limitada afectó su capacidad para ver otros factores importantes en la selección de la ubicación de la planta, más allá de considerar una infraestructura adecuada. Por otro lado, en su decisión no se consideraron las reflexiones y retroalimentación de otros actores de la red, lo que implica que no existió un enfoque de procesos en su toma de decisiones. En otras palabras, no estuvieron involucrados diferentes integrantes de la red en la toma de decisiones (Cohen, Marsh y Olsen, 1972; Lindblom y Cohen, 1979); no se dialogó interorganizacionalmente sobre la selección de la ubicación de la planta procesadora. De haber existido una decisión conjunta, pudieron haberse tomado en consideración aspectos logísticos, económicos, motivacionales, entre otros, que llevaran a una decisión más atinada; aquella que posibilitara el uso compartido, la disminución de merma y la eficacia en los procesos de trabajo dentro de la planta.

Los efectos de la falta de colaboración entre los desarrolladores de software: desde antes del inicio oficial del proyecto, el director de la SICYT comentó que la súbita e inesperada integración de AmDocs a la red, tenía por objetivo la mejor integración entre los tres actores dedicados a la creación de programas de software; es decir, se esperaba que AmDocs trabajara colaborativamente con el ITESM y ProSociedad, facilitando su integración. Nunca se especificó de qué manera cumpliría con esta tarea, y dado que fue imposible contactar a alguno de los participantes de AmDocs en la red, se desconoce si estos últimos actuaron como mediadores, facilitando la colaboración entre el ITESM, ProSociedad y su organización.

La información recabada sobre el papel de AmDocs en la red se obtuvo a través de investigación documental; se recopiló información de su participación en JsH a través de su

reporte de responsabilidad social 2020-2021, una noticia digital (Fast Company, 2020) e información disponible en dos de sus redes sociales, Facebook y Twitter (Facebook-AmDocs, 2020; Twitter-AmDocs, 2020). Dada la falta de evidencia empírica, se realizaron diversas búsquedas de su herramienta informática y aplicación de celular llamada *Social Hub* que, supuestamente, se creó para facilitar el encuentro entre personas con excedentes de comida y aquellas que la necesitaban. Las búsquedas resultaron infructuosas pues no hay evidencia documental de su supuesta intervención en Jalisco, p.e. testimonios de alguno de sus 400,000 presuntos beneficiarios. Adicionalmente, no existe evidencia de que AmDocs trabajara colaborativamente con el ITESM y ProSociedad, fuese de manera bilateral o con ambos actores a la vez.

Debido a la nula evidencia sobre lo descrito en los medios digitales podría concluirse que AmDocs no creó ninguna herramienta informática, no hay pruebas de que exista el *Social Hub* y, por ende, ninguno de sus supuestos beneficiarios. O bien, puede pensarse que, si existió la anterior herramienta, fue borrada o no es de fácil acceso para las personas en situación de pobreza alimentaria ni para el público en general. La triangulación entre la información recabada a través de entrevistas sobre AmDocs, el análisis documental y la falta de evidencias sobre la aplicación *Social Hub*, llevan a concluir que la información obtenida sobre AmDocs es inconsistente, incongruente y no comparable. Por lo anterior, esta información debe tratarse de manera delicada, pues su confiabilidad es dudosa o débil.

Respecto a la intervención de AmDocs en JsH es evidente que su agenda de trabajo no involucraba colaborar interorganizacionalmente, ni compartir el *Social Hub* con la red. Sus acciones llevan a pensar que AmDocs fue un “supuesto” integrante de JsH que, en realidad, pretendía realizar un proyecto de responsabilidad social por intereses organizacionales particulares y que se aprovechó de sus relaciones fraternales con el director de la SICYT para tomar el nombre del proyecto y sentirse respaldado.

Su súbita salida de la red, a mediados del 2018, molestó al coordinador de JsH, que comentó lo siguiente: “...a AmDocs no lo consideres parte de la red ... nos abandonaron en un momento clave.” En la práctica, la integración de AmDocs con los demás actores de JsH fue la menos eficaz; aun cuando su posición en la red les permitía tener una comunicación directa con el ITESO, la SICYT, el ITESM y ProSociedad, dicha comunicación fue nula, deficiente o intermitente, dependiendo de con quién se vinculara.

AmDocs podría ser un tipo de organización comúnmente encontrada en proyectos llevados a cabo en redes interorganizacionales. Distintos autores describen la existencia de roles o características de los integrantes que participan en estas redes, p.e. coordinador, mediador, oyente, participante activo, entre otros. Sin embargo, no se describe a los integrantes como AmDocs, aquellos que son oficialmente considerados como integrantes de una red pero que, en la práctica, no participan en actividades relevantes y se limitan a sacar provecho de su nombramiento formal para satisfacer metas individuales. El actuar de AmDocs podría equipararse al de un polizón, que se unió o simuló unirse a la red pero que pasó inadvertido, limitándose a obtener beneficios propios derivados de su integración.

Por otro lado, la supuesta integración de AmDocs lleva a reflexionar sobre otros posibles fenómenos de simulación interorganizacional. Por ejemplo, cuando un proyecto muestra en su publicidad los logos de una gran cantidad de organizaciones, realmente no se conoce el nivel de involucramiento que éstas tienen en el proyecto; es decir, se desconoce si participan activamente en las tareas y toma de decisiones del proyecto, si simplemente permitieron que su logo se añadiera a la publicidad, si son donatarios, entre otras posibilidades. Parece seguirse la idea de que, a mayor número de logos, el proyecto tiene mayor apoyo y legitimidad; sin embargo, no siempre es el caso.

La terminación de los recursos económicos otorgados por el CONACYT: A pesar de que veinte millones de pesos podrían parecer suficiente para cumplir con los objetivos del proyecto, en la práctica no lo fueron. El coordinador del ITESO comentó lo siguiente, "... cuando se acabó el apoyo del CONACYT, no pudimos seguirle pagando a nuestro equipo para que continuara trabajando en el proyecto... por ejemplo, investigando y proponiendo cambios de ley y brindando actividades de fomento a la alimentación adecuada..." Por su parte, como se mencionó anteriormente, el director del banco de alimentos de Tepatlán mencionó que no contaban con fondos suficientes para pagar la capacitación y sueldos a trabajadores que pudieran utilizar el software logístico creado por JsH. De la mano, el director de desarrollo de software del ITESM comentó que ya no podía permitir a su equipo de trabajo continuar desarrollando cambios en el software logístico dirigido a los bancos de alimentos.

Los recursos económicos no son el único factor que limitó el proyecto, sin embargo, de no asignar u obtener nuevas fuentes de ingresos, el trabajo intra e interorganizacional fue

perdiendo fuerza. Lo anterior no sucedió con el programa Co-meta de ProSociedad, pues estos últimos encontraron nuevos donatarios para seguir llevando a cabo el proyecto. Tal vez, de haber existido una mejor comunicación y mayor cercanía entre los actores de la red, ProSociedad hubiera compartido conocimientos tácitos e implícitos sobre cómo obtener recursos de posibles donatarios. Por otro lado, puede que la limitante para obtener nuevos recursos se encuentre en otros factores, por ejemplo, la voluntad e intereses de cada integrante por continuar desarrollando el proyecto. De ser el caso, no fue posible indagar sobre dichos fenómenos para saberlo; generalizando, los representantes de las organizaciones de la red nunca describieron, o se pudo interpretar a través de sus discursos, sobre la existencia de una agenda oculta o pérdida de interés en el proyecto.

La interrupción de proyectos por falta de recursos es una situación común en nuestro país, pues finalizado el presupuesto asignado a un programa o proyecto, éste se deja de trabajar, aun cuando sea considerado de alto impacto social y se hayan hecho inversiones millonarias para llevarlo a cabo.

La aprobación parcial de los cambios de ley referentes al manejo de desperdicio de alimentos: las sesiones de colaboración entre el observatorio legal del ITESO y el grupo de diputados multipartidista con el que trabajaron dieron algunos frutos positivos en materia legal. A mediados del 2018, se aprobaron reformas legales en Jalisco referentes al manejo adecuado de alimentos. Particularmente, se reformaron los artículos 256, 257, 259, 260 y 261 del Capítulo II "De las facultades del Sistema Estatal de Asistencia Social" del libro octavo; además, se añadieron los artículos 260-A, 260-B y 260-C (Secretaría general de Gobernación de Jalisco, 2018). Las reformas derivadas de los planteamientos del observatorio legal del ITESO implicaron la posibilidad de sancionar a toda organización que, en cualquier etapa de fabricación o distribución, desperdiciara o desechara injustificadamente cualquier producto alimenticio que tuviera posibilidades de donarse. Adicionalmente, se planteaba la necesidad de fomentar una cultura de donación y de regular el funcionamiento de los bancos de alimentos en Jalisco.

De acuerdo con el abogado del ITESO, una iniciativa de reforma de ley que hubiera tenido repercusiones positivas, de ser aprobada, era la maximización del porcentaje y tipo de donaciones con la posibilidad de deducirse por parte de las organizaciones donadoras. El

anterior rechazo volvió poco atractivos los beneficios en la donación de alimentos, limitando el interés de participación de algunas organizaciones. Por otro lado, una propuesta no considerada por el observatorio legal del ITESO, pero que hubiera tenido gran relevancia para mejorar la donación y manejo de alimentos, fue propuesta por el grupo parlamentario del partido verde ecologista (PVE, 2018) en el que buscaban la aprobación de la deducción total de los costos de traslados de alimentos donados. Sin embargo, dicha iniciativa fue retirada el 7 de mayo del 2018, por razones desconocidas; es decir, por razones no especificadas en el sistema de información legislativa de Jalisco (Gobernación – SIL, 2018).

La crisis del COVID-19: comenzando el 2020, la interacción entre los integrantes de la red de JsH disminuyó considerablemente. En primera instancia, esto fue consecuencia del cumplimiento parcial de los objetivos del proyecto, pues para algunos actores como el CIATEJ, el ITESM Guadalajara y el observatorio legal y alimenticio del ITESO, el proyecto había terminado. Sin embargo, de acuerdo con el representante oficial del proyecto, las deficiencias en el cumplimiento de los objetivos, consecuencia de las problemáticas previamente descritas en este capítulo, no se dejarían sin resolver. La comunicación seguiría abierta con los distintos actores, pero ya no conjuntamente como sucedía en las reuniones plenarias organizadas por el ITESO, sino de manera directa y bidireccional.

Sin embargo, dicha comunicación y las vías para seguir mejorando los productos del proyecto se volvieron imposibles desde el 30 de marzo del 2020, cuando se declaró la emergencia sanitaria nacional por el COVID-19. Los bancos de alimentos dejaron de hacer entregas de despensas, no se buscó la implementación del *matchmaking tool* ni se promovieron alternativas de comunicación digital para ir avanzado en la resolución de problemas del proyecto.

Falta de evaluaciones tras la finalización del proyecto: otra situación que dificultó la generación de cambios o mejoras, que llevaran a corregir o ampliar las acciones para el cumplimiento de los objetivos compartidos de JsH, fue la falta de evaluaciones posteriores a la finalización del proyecto. El CONACYT incumplió con dicha responsabilidad, pues se había comprometido a evaluar el proyecto durante los dos años posteriores a su finalización; dada su falta, no reconoció si los objetivos de JsH se habían alcanzado y seguían dando frutos.

Préstamo del nombre de Jalisco sin Hambre para ser usado en un proyecto gubernamental: aunado a las dificultades derivadas de la pandemia del COVID-19, surgió otra situación que, a pesar de sus aparentes buenas intenciones, colaboró en la debilitación de la red del proyecto. A principios del 2020, el representante legal de JsH fue contactado por personal del gobierno del estado de Jalisco, quienes le pidieron cederles el nombre, logotipo y redes sociales de JsH para llevar a cabo un proyecto estatal. De acuerdo con el representante legal de JsH, el gobierno del estado decidió llevar a cabo un proyecto contra la pobreza alimentaria y consideraron que el nombre de Jalisco sin Hambre sería el más adecuado para su promoción.

Dada la naturaleza de apoyo social del futuro proyecto, el representante legal de JsH decidió prestar el nombre y medios solicitados al personal del gobierno estatal. El 4 de abril del 2020, el gobierno del estado de Jalisco realizó una conferencia de prensa donde presentó su nuevo proyecto de Jalisco sin Hambre en el que, de acuerdo con el discurso brindado, se pretendía colaborar con organizaciones de los tres sectores económicos para brindar despensas a personas en situación de pobreza alimentaria de Jalisco. A diferencia del proyecto original de la presente investigación, el nuevo JsH se limitó a ser asistencial, regalando despensas en distintas zonas del estado. Tras cuatro meses del proyecto, en una presentación titulada “Pase de estafeta de Jalisco sin Hambre” (YouTube Enrique Alfaro, 2020), el gobernador de Jalisco, Enrique Alfaro, entregó oficialmente el proyecto a Cáritas y al Banco de Alimentos de Guadalajara. Pareciera que la palabra préstamo fue confundida con entrega u obsequio; el nombre y redes sociales de JsH nunca regresaron a sus creadores originales. Además, en la página oficial de Facebook y cuenta de Twitter de JsH, se leerá en su apartado de información que el proyecto es “la respuesta de la sociedad civil, el sector empresarial y el gobierno de Jalisco a la necesidad más urgente de las familias jaliscienses: la alimentación”. (Twitter Jalisco sin Hambre, Información, párr. 1., 2022) En ambas redes sociales se dejaron de actualizar los mensajes y noticias desde agosto 2020; es decir, desde que el gobierno de Jalisco dejó de coordinar el proyecto. Tras una amplia investigación se concluyó que el cambio de coordinación a cargo de Cáritas y el Banco de Guadalajara, no figura en las redes oficiales ni en ningún otro medio electrónico. Por otro lado, el ITESO no reclamó el préstamo al gobierno de Jalisco, ni a Cáritas o al Banco de Guadalajara. Sin una identidad organizacional sólida, escasas reuniones individuales entre el ITESO y los demás

actores de la red, y sin información en medios electrónicos y redes sociales que describieran al proyecto original, éste perdió fuerza y terminó por dejar de trabajarse.

El conjunto de fenómenos previos no sólo dificultó el cumplimiento de los objetivos de la red, también llevó a una selección de los beneficiarios por conveniencia, no considerando sus características sociodemográficas, y a la pérdida de confianza entre sus integrantes.

La representación social de los beneficiarios: en el observatorio alimenticio del ITESO, se presentan estudios sociodemográficos sobre los niveles de pobreza alimentaria en Jalisco, delimitando las áreas más afectadas por esta escasez. Sin embargo, estos datos no se relacionaron con la selección de los beneficiarios del proyecto. En su lugar, se pretendía que los beneficiarios de los bancos de alimentos participaran en JsH. Esta última petición se cumplió a medias, pues la capacitación que recibió el personal de los bancos, fue transmitida a sus beneficiarios. Como comentó el director de Zapotlanejo, “... hicimos una dinámica con el personal de ProSociedad donde nos enseñaron a separar en bolsas de distintos colores, la comida muy dañada, de la regular y de la saludable... este conocimiento se brindó a los beneficiarios de los bancos.” Sin embargo, la capacitación para el autoempleo acabó dándosele a mujeres de comunidades aledañas a CEMEX. De esta manera, se perdió el carácter integral del programa hacia los beneficiarios. Por otro lado, resulta ineficaz la selección por conveniencia de los beneficiarios, pues si realmente se buscaba que el proyecto impactara a las comunidades más necesitadas, debieron utilizar los datos de sus estudios sociodemográficos para la selección de éstos.

Si bien, la selección de los beneficiarios y la ayuda brindada a éstos no fue idónea. Cabe mencionar que el proyecto sí fue dirigido a personas en pobreza alimentaria. A pesar de las ineficiencias, los esfuerzos de la colaboración en JsH se deben reconocer, particularmente porque los niveles de desigualdad y pobreza alimentaria en México son tan altos que se necesitan esfuerzos de actores diversos para combatirla, más allá del realizado por instituciones gubernamentales.

Pérdida de confianza entre los miembros de la red: como explicó Rhodes (2007), los miembros de una red de gobernanza siguen ciertas normas de interacción, implícitas y

explícitas, que priorizan la confianza, pues no es posible ni acorde a los principios de la gobernanza, el control de sus integrantes. En un proyecto interorganizacional como JsH, con una amplia diversidad de actores que no son vigilados y que colaboran en un proyecto con una temporalidad menor a cinco años, la confianza es fundamental para garantizar las interacciones entre los integrantes de la red. Sin embargo, ésta se perdió en distintas relaciones diáticas y triádicas, es decir, en las interacciones entre dos o tres actores. Primero, la confianza entre los bancos de alimentos se perdió tras la puesta en marcha de la planta procesadora, pues no se le garantizó al personal de los tres bancos de la red, la utilización y obtención de los alimentos procesados en la planta. Además, como lo expresó el director del banco de Zapotlanejo, “ [tras la creación de la planta procesadora en Tepatitlán] ... nos sentimos abandonados [por el ITESO].” Este hecho, junto con la eliminación de la capacitación brindada por ProSociedad, probablemente mermó en el interés y confianza de los trabajadores de la planta de alimentos, lo que a su vez pudo generar su desinterés por utilizar el *matchmaking tool* y el programa para mejorar la logística en los procesos de trabajo de los bancos. Por otro lado, ProSociedad perdió la confianza en el ITESM, cuando estos últimos no cumplieron con las características que les solicitaron añadir al *matchmaking tool*. Probablemente, la salida repentina de AmDocs pudo haber sido el inicio de la desconfianza entre los actores de la red. Como se describió previamente, el coordinador del ITESO expresó que AmDocs no debía considerarse como miembro de la red, pues los abandonaron en un momento clave. Adicionalmente, el director de desarrollo del ITESM expresó lo siguiente, “... no te puedo decir quién se colgó de nuestro trabajo, pero hasta se llevó un premio internacional y ni siquiera participó con nosotros...”. Ya que el anterior director fue de los primeros en ser entrevistado, se desconocía a quién hacía referencia con su comentario, ahora resulta evidente que hablaba de AmDocs. Se desconoce si este hecho haya desmotivado al ITESM a terminar a tiempo, y con las especificaciones requeridas, los cambios solicitados por ProSociedad para el *matchmaking tool*. Por otro lado, la salida de AmDocs pudo generar pérdida de confianza por considerar que éstos trabajaban siguiendo una agenda oculta relacionada con su interés por mostrar ante terceros su participación en un programa de responsabilidad social. En resumen, las distintas situaciones que llevaron a la pérdida de confianza, precedieron la disminución de interacciones diáticas y triádicas entre los miembros de la red, lo que a vez dificultó el cumplimiento de los objetivos colectivos de JsH.

D) Frutos de Jalisco sin Hambre

A pesar de que no existió una clausura o cierre oficial de Jalisco sin Hambre, las actividades del proyecto tuvieron un constante descenso tras el cumplimiento parcial de sus objetivos, la finalización del apoyo económico del CONACYT, el préstamo del nombre y redes sociales, y las restricciones de la pandemia del COVID-19. Con este último acontecimiento, el proyecto de JsH terminó, pues el trabajo individual, bilateral y multilateral cesaron, y las metas interorganizacionales dejaron de perseguirse.

Sin embargo, el proyecto trajo frutos que siguen vigentes, tanto para las organizaciones que integraron el proyecto como para los presentes y futuros beneficiarios. Para las organizaciones que integraron JsH, los beneficios del proyecto pueden estar en el fortalecimiento de sus relaciones interorganizacionales para facilitar colaboraciones futuras, siempre y cuando no se consideren las dinámicas de interacción infructuosas del proyecto; es decir, se reconozca la colaboración interorganizacional sin indagar en particularidades del proyecto. Adicionalmente, los participantes obtienen legitimación organizacional, por parte de instituciones gubernamentales y grupos empresariales, por haber participado en un proyecto de responsabilidad social. En materia legal se obtuvo un beneficio al ser aceptadas las reformas de ley, referentes al manejo adecuado de alimentos, propuestas por el observatorio legal del ITESO. Los beneficios derivados de dichas reformas se pueden traducir en menos desperdicios de alimentos, generando más y mejores donaciones que llegan y llegarán a una mayor cantidad de personas que lo requieran. Respecto a la planta procesadora, se siguen produciendo pulpas de alimentos que son entregadas a los beneficiarios del banco de Tepatlán. Sin embargo, cabe mencionar que los beneficios no tienen el alcance esperado, pues las pulpas de alimentos no se distribuyen en los tres bancos que conformaron la red. Un último fruto se deriva del apoyo al programa piloto adaptado del modelo de graduación de la Pobreza de Banerjee, el programa Co-Meta. Éste se sigue llevando a cabo, dejó de ser un programa piloto y, tras su puesta en práctica con el apoyo económico de JsH, se ha replicado mejorando sus prácticas, especialmente la capacitación brindada a las beneficiarias.

A pesar de que no pudieron cumplirse en su totalidad los objetivos de JsH, los resultados previamente descritos pueden ser relevantes para actuales y futuros beneficiarios

de distintos proyectos o programas sociales. Resulta inconveniente considerar que el proyecto fue simplemente un éxito o un fracaso, pues la complejidad de las relaciones interorganizacionales hace casi imposible el cumplimiento cabal de las expectativas de todos los actores, de sus objetivos y los del proyecto.

Reflexiones finales del capítulo

Desde la planeación del proyecto surgieron fenómenos particulares, como el aquí nombrado engrandecimiento organizacional. Dicha situación puede reflejar la común, pero cada vez menos realista idea de que un único actor es capaz de crear proyectos complejos, que involucran conocimiento de disciplinas y temas diversos. Por dicha idea puede que el representante de la SICYT buscara engrandecer su participación en la red. Posteriormente, se reconoció la existencia de categorías en las relaciones entre los actores del proyecto, descritas en la corriente de la red social. Por ejemplo, se encontró que el director de AmDocs tenía una relación de amistad con el director de la SICYT, lo que facilitó su integración a la red, mientras que otro actor fue escogido por una recomendación, el caso de ProSociedad, o a través de un proceso de captación de acuerdo con sus propuestas de trabajo, como el CIATEJ, el ITESO y el ITESM. En la red no existió una manera única para integrarse; no se siguieron protocolos formales en todos los casos.

Respecto a los fenómenos que surgieron durante el desarrollo de la red, la dificultad para trabajar interorganizacionalmente se relacionó con las diferencias entre los valores institucionalizados de los distintos actores y la falta de interés por trabajar en equipo, que en el fondo podría ser causada por agendas ocultas. En las relaciones diádicas y triádicas se observó que una mayoría del trabajo se realizaba entre integrantes de la red con el papel de expertos, no se percibía que se trabajaba en relaciones jerárquicas, salvo el caso del ITESO con el CONACYT, y el ITESO con el poder legislativo de Jalisco, aunque estas últimas dos relaciones no generaron conflictos en el cumplimiento de los objetivos de la red. Por otro lado, se describió como una diversidad de fenómenos contingenciales y no contingenciales debilitaron a la red, por ejemplo, la pandemia por el COVID-19, y el préstamo del nombre del proyecto y de sus redes sociales. Este último fenómeno podría verse desde fuera como un cambio de identidad del proyecto, pues sufrió cambios drásticos tanto en los actores, como las tareas y los objetivos de la red, lo que debilitó el trabajo colaborativo de la red original.

Para interpretar los distintos fenómenos en la red fue necesario utilizar conocimiento multidisciplinario, proveniente de distintas corrientes de estudio de las relaciones interorganizacionales y teorías sobre la toma de decisiones. Al igual que sucede en la literatura actual, no se consideró que una sola corriente de estudio fuera suficiente para explicar los cambios en JsH, por lo que, a través de las distintas etapas del proyecto, se utilizaron corrientes y conceptos diversos, de acuerdo con sus posibilidades interpretativas de los fenómenos.

Capítulo 5. Conclusiones y discusión

Los fenómenos que surgieron durante las distintas etapas de la red de Jalisco sin Hambre, desde su conformación hasta su paulatina finalización, son la base de las presentes conclusiones. Previo a ahondar en éstas, resulta importante recordar que la razón detrás de la creación de esta red era la combinación de saberes de sus distintos integrantes, con la finalidad de complementar prácticas tendientes a la disminución de la pobreza alimentaria; es decir, a través de un conjunto de actividades que se relacionaban entre sí, se pretendía atacar, desde diferentes aristas, a dicho fenómeno. Por ejemplo, al mejorar procesos logísticos en las operaciones de los bancos y crear la planta procesadora de pulpas de frutas y verduras, se harían entregas de despensas más oportunas y con productos más saludables para sus beneficiarios, quienes adicionalmente recibirían capacitación para el autoempleo.

Cada organización se comprometió a realizar distintas actividades de acuerdo con su *expertise*, p.e. una de ellas se dedicó a la creación de software para el manejo logístico de los bancos de alimentos, otra a la creación del programa de capacitación para el autoempleo, y una última a la creación de la planta procesadora de frutas y verduras. Sin embargo, el trabajo realizado por los distintos actores no siempre se integró o combinó de la manera buscada, a pesar de que, desde la conformación de la red, éstos discutieron sobre la importancia de la combinación de sus saberes y trabajo realizado.

La selección de los integrantes para formar parte del proyecto no siguió una única lógica, procesos formales e informales estuvieron presentes. Tres miembros de la red fueron seleccionados a través de un proceso formal, pues participaron en una convocatoria oficial para la obtención de recursos que les permitieran llevar a cabo sus propuestas de proyecto; por otro lado, un integrante de la red fue seleccionado por amiguismo y otro por una

recomendación². **La selección diferenciada fue conocida por todos los integrantes, lo que pudo ser el primer suceso que llevó a la laxa integración, caracterizada por interacciones esporádicas y poco exitosas, entre de los distintos miembros de JsH, pues percibieron desigualdades que favorecen a unas organizaciones más que a otras. Otra hipótesis es que los integrantes de la red no buscaban colaborar interorganizacionalmente, fueron las condiciones puestas por la organización que realizó la convocatoria las que los llevaron a aceptar trabajar conjuntamente.**

Dada la complejidad del trabajo interorganizacional, una previa sensibilización, a través de diálogos, capacitación, u otros mecanismos, referente a la importancia del trabajo conjunto en las actividades de la red, pudo haber resultado útil, sin embargo, esto no se llevó a cabo. Las juntas esporádicas entre los miembros de la red, donde mensualmente mostraban sus avances, no llevaron a la complementariedad, vital para el cumplimiento de los objetivos de la red.

Por otro lado, la literatura sobre el desarrollo de una identidad interorganizacional puede esclarecer algunos fenómenos relacionados con la ineficaz integración en proyectos interorganizacionales. Dada la duración menor a cinco años del presente proyecto, la creación de una identidad interorganizacional sólida resulta difícil; por tal motivo, las investigaciones a revisar deben considerar la temporalidad y su relación con la identidad interorganizacional. Adicionalmente, investigaciones sobre la diversidad organizacional pueden brindar otras posibles explicaciones, y soluciones, relacionadas a cooperación laxa e ineficaz entre los integrantes de una red.

Al igual que en la teoría de la dependencia de recursos, la selección de los miembros de la red se llevó a cabo considerando la necesidad de complementar su *expertise* o recursos inmateriales. Sin embargo, este proyecto temporal no buscaba la supervivencia de las organizaciones de la red, como sugiere la anterior teoría. Similar a lo presentado en diversos casos de la literatura actual, **la teoría de la dependencia de recursos resultó insuficiente para explicar acontecimientos durante el desarrollo de esta red, pues se encontró que**

² Cabe mencionar que, en un principio, en los documentos oficiales del proyecto no se hablaba de llevar a cabo un proyecto en red o a través de colaboración interorganizacional, eso fue decidido por el director de la SICYT.

sus integrantes se unieron con intereses que iban más allá de compartir recursos, p.e. obtener el título de empresa socialmente responsable, y que existieron lógicas institucionales que frenaron la interacción e intercambio entre miembros, a pesar de que eran necesarios para cumplir los objetivos de la red. Adicionalmente, tras revisión de la literatura, se puede concluir que una mayoría de proyectos de corte social como éste, con un subsidio inicial brindado por el gobierno, no siempre son creados para garantizar la supervivencia de las organizaciones, que colaboran en su puesta en práctica, aun cuando sí pretendan compartir sus distintas habilidades.

Los conflictos interorganizacionales derivados de las diferencias en los estilos de trabajo de los distintos actores pueden explicarse a través de las premisas del neoinstitucionalismo sociológico. **Se encontró que algunos estilos de trabajo, de las organizaciones que formaron parte de la red, chocaron entre sí. Particularmente, se encontró un conflicto irreconciliable entre integrantes de la red cuyas formas de trabajo institucionalizadas tendían a valorar el uso de herramientas generales, p.e. cuestionarios que pudieran ser aplicables en otros proyectos sociales, e integrantes que preferían la utilización de herramientas particulares, p.e. cuestionarios y entrevistas personalizadas, que llevaran a dar soluciones únicas a sus problemas. Esto llevó al termino de las interacciones entre ambos integrantes y a la toma de decisiones autocráticas e individuales; cada actor tomó decisiones individuales, que no consideraron el punto de vista del otro.**

La teoría de la red social, enfocada en definir características de los lazos (o relaciones) recurrentes entre las organizaciones que conforman una red, resultó útil para categorizar algunas relaciones entre los actores y esquematizar de manera clara la red del presente estudio. Sin embargo, sus supuestos no resultaron acertados en algunos casos, p.e. se supondría que una organización en relación fraternal con la organización que lanzó la convocatoria del proyecto, cercana a la organización coordinadora (focal) y a tres organizaciones más; es decir, una organización con lazos cercanos a la organización focal y las organizaciones con las que trabajaría sería un actor clave en la red. Sin embargo, no lo fue y su inesperada salida del proyecto no tuvo un efecto grave, probablemente por la desarticulación entre actividades de los distintos integrantes de la red. Ante esta contradicción es necesario ahondar en detalles de las relaciones interorganizacionales, más allá de suponer que las características de sus

relaciones, p.e. el número de lazos con otros actores, el tipo de relación, o la cercanía con el actor central que tiene una organización, los harán figuras importantes o secundarias en la red. Por lo anterior, se concluyó que, **aunque en un esquema de red, un integrante mantenga una posición cercana con diversos actores, se le faciliten los medios para interactuar con éstos, y sus tareas se hayan considerado vitales, no se puede garantizar que en la práctica dicho actor realmente sea importante en la red. Por lo anterior, describir a lo largo del tiempo y a detalle el desempeño e interacciones de un actor puede llevar a un mayor conocimiento de su grado de importancia e influencia en las distintas etapas de la red.** De hecho, desde que comenzó la etapa de desarrollo de la red hasta la salida voluntaria del anterior integrante, éste se mantuvo alejado de los demás miembros, enfocándose en el cumplimiento de sus objetivos particulares, que finalmente se reconoció eran ganar prestigio o validez externa a través de su supuesto apoyo social. Otra conclusión es que **un integrante de la red que tenga relaciones cercanas con múltiples actores, entre ellos una figura de autoridad capaz de integrarlo al proyecto de manera informal, no sólo se puede volver una figura central en una red, como sugiere la teoría de la red social, también es capaz de actuar a su completo beneficio, sin siquiera integrarse o trabajar pensando en los objetivos de la red, y salirse de ésta sin ninguna repercusión.**

Una característica descrita en la literatura actual, y que se observó en la presente investigación, fue la informalidad en las interacciones de la red. Al igual que describieron Baermann y Keops (2017), **las reglas de interacción no pasaron de la informalidad a la formalidad, como normalmente sucede en redes maduras. Puede que la corta temporalidad de vida JsH sea la razón detrás de la informalidad en su red. Adicionalmente, otro posible factor que pudo dificultar pasar de la informalidad a la formalidad es que no existieron reuniones en las que se estipularan reglas de interacción o referentes al cumplimiento de los objetivos.** Lo anterior no pretende sugerir que la formalidad en las interacciones de una red sea siempre adecuada, sin embargo, en este caso, la informalidad pudo haber facilitado la salida de cuatro organizaciones del proyecto. La primera dejó de participar en la red sin dar explicaciones y sin considerar el compromiso de trabajo que había hecho. Las otras tres tuvieron cambios estructurales en los integrantes de su consejo directivo, los cuales decidieron que sus organizaciones debían abandonar la red argumentando que no veían útil la capacitación que les estaban ofreciendo. **La informalidad**

en las interacciones afectó en el incumplimiento de los compromisos de trabajo, que a su vez llevaron a la desarticulación entre las actividades de los distintos integrantes, afectando la realización de los objetivos colectivos de la red.

Los integrantes de JsH no consideraron la reformulación de los objetivos del proyecto tras la salida de dos de sus miembros. Esto permitió identificar que no había un plan estratégico que orientara el trabajo colaborativo, donde se sugirieran acciones ante dificultades emergentes. Solamente se dividieron las tareas entre los miembros de la red, y se daba un débil seguimiento a la consecución de sus objetivos particulares. Una conclusión derivada de lo anterior es que **las redes interorganizacionales necesitan generar cohesión, discutir y dialogar más allá de repartirse tareas, con la finalidad de tener mayores alternativas ante las adversidades que surjan. Hasta para ser flexible y buscar acciones eficaces ante problemas emergentes se necesita tener en mente un plan estratégico que considere la importancia de la integración de actividades y el cumplimiento de los objetivos colectivos.**

Un fenómeno poco usual que vivió la red fue el préstamo del nombre del proyecto y de sus redes sociales, que terminaron siendo un obsequio al gobierno del estado de Jalisco. A pesar del nulo involucramiento del gobierno en el proyecto, éste pudo adueñarse del mismo sin dificultades. **El poder de influencia del gobierno local es innegable y, en muchas ocasiones, incuestionable. Este poder puede considerarse como un fenómeno contingente externo, no controlable, que afectó en la terminación de la red, pues el coordinador del proyecto no pudo negarse a ceder el nombre, redes sociales y publicidad, que hasta el momento habían servido para identificar a JsH.** Por otro lado, podría concluirse que, **en proyectos interorganizacionales donde está involucrado un actor gubernamental, se tiene institucionalizada la idea de que éste es el actor central, con la última palabra sobre las decisiones en temas de interés público.** El préstamo del proyecto terminó por desestructurar aún más a la red, sus objetivos se pausaron, y su característica definitoria, ser un proyecto no asistencial, se perdió. Tanto el poder de los distintos actores de la red como su precaria integración resultaron nulos contra el poder de decisión de una instancia gubernamental.

Este proyecto surgió de una política pública que buscaba incluir a la sociedad civil para llevar a cabo acciones en contra de la pobreza alimentaria. Al promover la inclusión de

diversos actores ajenos al gobierno local o federal, se buscaba el ejercicio democrático de la gobernanza, en este caso, sinónimo de gobierno participativo. Como sucede en cualquier red de gobernanza, en JsH no se desarrolló una democracia perfecta, donde los integrantes de la red compartieran el poder de decisión en todo el proceso de desarrollo del proyecto o donde se representaran equitativamente a los posibles beneficiarios de JsH.

Con la finalidad de comprender mejor las dinámicas de gobernanza, Mountford y Geiger (2018) crearon una tipología describiendo las relaciones comunes entre el gobierno y las redes interorganizacionales. Retomando las ideas de estos autores, una de las entidades gubernamentales perteneciente a JsH asumió el rol de proveedor de recursos y juez del trabajo que se realizaba en la red. En la práctica, sólo en la etapa de conformación de la red actuó como proveedor, mientras que se desempeñó como juez del proyecto desde el inicio hasta su terminación. **El rol de juez implica que la entidad gubernamental que verificó el desarrollo del proyecto tenía una posición jerárquica superior en la red, a pesar de que nunca interactuó con los demás integrantes de ésta. Su ausencia impactó en el tipo de evaluaciones que realizaba, que se limitaban a una descripción de los avances en los objetivos del proyecto, lo que probablemente no reflejó el avance real del mismo, volviendo superficial su cometido.** Adicionalmente, en lo que concierne a decisiones estratégicas, otra entidad gubernamental de la red, la que planteó abrir la convocatoria, decidió qué propuestas eran las adecuadas para llevarse a cabo y en qué modalidad. Dada la falta de involucramiento y decisiones desinformadas, se puede concluir que **está culturalmente institucionalizada la idea de que las entidades gubernamentales deben conservar un rol jerárquico superior, como el de juez, en proyectos sociales en los que participa, y que tiene la última palabra en decisiones de carácter estratégico. Lo anterior, a pesar de su desinformación respecto a los proyectos que promueve.**

Otro aspecto relacionado con la gobernanza en la red fue la débil representatividad de los posibles beneficiarios. A pesar de que la organización coordinadora del proyecto realizó un estudio sociodemográfico en el que seccionó a la ciudad de Guadalajara y áreas conurbadas viviendo en pobreza y pobreza extrema, ningún integrante de la red buscó contactar a ciudadanos u organizaciones de esas zonas. De haberle dado voz a estos potenciales beneficiarios del proyecto, se hubieran realizado cambios de acuerdo con sus necesidades. Esta falta de representatividad, al no incluir actores o abogar por los intereses

de los potenciales beneficiarios más adecuados, es una situación común en programas y proyectos sociales de nuestro país, pues se toman decisiones de arriba hacia abajo. **A pesar de estar integrada por organizaciones de los tres sectores económicos, JsH sigue la común práctica de no incluir en su planeación y toma de decisiones las opiniones de los ciudadanos que más se beneficiarían por el proyecto. Independientemente de la conformación de una red y la multidisciplinariedad en su intervención, la inclusión de los potenciales beneficiarios sigue sin considerarse, aspecto que puede estar relacionado con las prácticas de trabajo institucionalizadas, la cultura laboral u otros fenómenos sociales.** En el caso de JsH, ni siquiera se vislumbró la inclusión de los potenciales beneficiarios, escogiendo a los mismos por conveniencia.

Durante el desarrollo de la red, una combinación de fenómenos limitó la confianza entre sus integrantes. Al igual que sucede en las redes de gobernanza (Rhodes, 2007), en esta investigación se considera a la confianza como un elemento esencial para mantener las interacciones entre los integrantes de una red. **La paulatina pérdida de confianza - por el incumplimiento de promesas de trabajo entre los miembros de la red, la repentina salida de dos de sus integrantes y el préstamo de JsH-, fue otro factor que influyó en la terminación del proyecto.**

En este capítulo se han descrito diversos fenómenos que llevaron a la terminación de JsH. Se concluye que **la finalización del proyecto no fue consecuencia de un único fenómeno, la interrelación de distintos fenómenos dificultó su continuación.** Como ejemplo está la pandemia por COVID-19, si ésta hubiera sido la única agravante en las interacciones de la red, podrían haberse puesto en práctica actividades alternativas para trabajar. Sin embargo, existían otras problemáticas graves en el proyecto, como la pérdida de confianza entre los actores, objetivos intraorganizacionales incompletos, el préstamo del nombre y redes sociales del proyecto a una entidad gubernamental, y la prácticamente nula búsqueda de recursos económicos o materiales alternativos al CONACYT. En las distintas etapas del proyecto, tanto elementos internos como externos, a nivel micro, meso y macro, afectaron en la estructura, interacciones y toma de decisiones en la red. Si se hubiera realizado esta investigación sin considerar fenómenos externos macro, como la pandemia; externos meso, como el poder de una institución gubernamental para apropiarse del proyecto; o

internos micro, como el cambio de consejo directivo de organizaciones que formaron parte de la red, se tendría un panorama menos amplio para explicar acontecimientos importantes durante su desarrollo. Además, no hubiera resultado posible establecer un vínculo entre los fenómenos observados.

Respecto a la contribución del presente estudio en la literatura interorganizacional de los últimos siete años se ha investigado el papel que tienen los valores interorganizacionales compatibles e incompatibles en el desarrollo de las redes (Lievens y Blazevic, 2020; Sharma y Bansal, 2017), así como la posibilidad de crear nuevos valores colectivos (Huybrechts y Haugh, 2017). Esta investigación añade información y reflexiones sobre los posibles efectos de los valores institucionalizados que se encuentran en conflicto. Por otro lado, describe los posibles efectos negativos de la informalidad en la presente red en relación con la integración y continuidad de la misma, mientras que Huybrechts y Haugh (2017) correlacionan la formalidad con la paulatina incorporación de valores colectivos en una red.

Adicionalmente, se han clasificado algunos tipos de relaciones entre entidades gubernamentales y redes interorganizacionales (Mountford y Geiger, 2018). Esta investigación encontró relaciones entre el gobierno y la red, que concuerdan con las tipologías de Mountford y Geiger (2018), lo que ayuda a fortalecer sus hallazgos.

Por último, se ha investigado la importancia del aprendizaje para la adaptabilidad de las redes (Van Wijk, Van Wijk, Drost y Stan, 2019), y la flexibilidad en las decisiones interorganizacionales de acuerdo con la temporalidad de las relaciones entre sus actores (Ligthart, Oerlemans y Noorderhaven; 2016). Particularmente, la falta de flexibilidad (entendida como la capacidad para adaptarse a los cambios contextuales) presente en la red de esta investigación, difiere de los hallazgos de la investigación de Ligthart, Oerlemans y Noorderhaven (2016), quienes encontraron que las colaboraciones previas entre actores facilitaron la toma de decisiones flexibles ante cambios contextuales.

Los hallazgos de esta investigación motivan nuevas preguntas referentes al poder de las instituciones y gobiernos locales en proyectos sociales surgidos de políticas públicas, p.e. ¿tienen los gobiernos locales de otros estados del país la misma facilidad para apropiarse de proyectos interorganizacionales?, ¿qué tipo de relaciones tienen otras entidades estatales con las redes organizacionales con las que colaboran?, ¿acaso siempre toman un papel jerárquico superior, p.e. juez y evaluador, las entidades gubernamentales en una red? Por otro lado,

resultarían útiles nuevas investigaciones que legitimen o rechacen la idea de que el valor y poder del gobierno son institucionalmente percibidos como superiores, en comparación con el de otros actores sociales.

Respecto a las características de los lazos o relaciones descritas en la teoría de la red social, nuevas investigaciones en redes interorganizacionales podrían mostrar, similar a los resultados de la presente investigación, que una posición teóricamente estratégica de una organización en una red no necesariamente la lleva a serlo en la práctica. Finalmente, considero que se deben multiplicar los esfuerzos en estudios sobre la representatividad de los potenciales beneficiarios de un programa social, resulta fundamental incluirlos en investigaciones futuras de programas y proyectos sociales interorganizacionales. De esta manera, se pueden reconocer sus necesidades, deseos y expectativas, y su relación con los objetivos de los proyectos sociales.

Se espera que las reflexiones, interpretaciones y resultados presentados en esta tesis sean de utilidad para ampliar la literatura de investigación y, de manera práctica, resulten útiles para el fortalecimiento de próximas intervenciones sociales.

Referencias de información

- Aguilar, L. (2014). Las dimensiones y los niveles de gobernanza. Cuadernos de gobierno y administración pública, 1(1), 11-36.
- Aguilar, L. (2015). gobernanza y gestión pública. Fondo de cultura Económica.
- Alfaro, E. (2020). Presentación del programa “Jalisco sin Hambre”. YouTube. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=enfz1gugEhE> (abril, 2022)
- Alford, R, y Friedland, R. (1991). Symbols, practices, and institutional contradictions. Powell DiMaggio, PJ (Eds.), The New Institutionalism in Organizational Analysis, 248-249. ISBN-13: 978-0226677095
- Alford, R., y Friedland, R. (1985). Powers of theory: Capitalism, the state, and democracy. Cambridge University Press. ISBN-13: 978-0521316354
- Anderson, T., Curtis, A., & Wittig, C. (2014). Definition and theory in social innovation. Master of arts in social innovation. Krems: Danube University.

- Andrade, O. W. G. (2010). La evolución histórica del método en la economía. *Perspectivas*, (26), 27-62.
- Annosi, M. C., Foss, N., Brunetta, F., & Magnusson, M. (2017). The interaction of control systems and stakeholder networks in shaping the identities of self-managed teams. *Organization Studies*, 38(5), 619-645.
- Arellano, D., Sánchez, J., Renata, B. (2014). ¿Uno o varios tipos de gobernanza? Más allá de la gobernanza como moda: la prueba del tránsito organizacional. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 1(2), 117-137.
- Bandiera, O., y Rasul, I. (2006). Social networks and technology adoption in northern Mozambique. *The economic journal*, 116(514), 869-902.
- Bayardo, A. (2017). Jalisco sin Hambre. *El Diario NTR*. Recuperado de: https://www.ntrguadalajara.com/post.php?id_notas=84098 (marzo, 2022)
- Bertalanffy, L (1976). *Teoría general de los sistemas*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. ISBN: 968-16-0627-2
- Besussi, E. (2006). Policy networks: conceptual developments and their European applications.
- Biermann, R. (2008). Towards a theory of inter-organizational networking. *The review of international organizations*, 3(2), 151-177. DOI: 10.1007/s11558-007-9027-9.
- Biermann, R., & Koops, J. A. (2017). Studying relations among international organizations in world politics: core concepts and challenges. In *Palgrave handbook of inter-organizational relations in world politics* (pp. 1-46). Palgrave Macmillan, London. DOI: 10.1057/978-1-137-36039-7
- Biermann, R., & Koops, J. A. (Eds.). (2017). *Palgrave handbook of inter-organizational relations in world politics*. London: Palgrave Macmillan.
- Biermann, R., y Harsch, M. (2017). Resource dependence theory. In *Palgrave handbook of inter-organizational relations in world politics* (pp. 135-155). Palgrave Macmillan, London. DOI: 10.1057/978-1-137-36039-7
- Blavoukos, S. y Bourantonis, D. (2017). Nested institutions. In *Palgrave handbook of inter-organizational relations in world politics* (pp. 303-317). Palgrave Macmillan, London. DOI: 10.1057/978-1-137-36039-7

- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of management*, 29(6), 991-1013. DOI: https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00087-4
- Bradley, R. (2005). *Ritual and domestic life in prehistoric Europe*. Psychology Press. DOI: [10.4324/9780203023716](https://doi.org/10.4324/9780203023716)
- Burns, T., Stalker, G. (1961). *The management of Innovation*. L.: Tavistock. DOI:10.1093/acprof:oso/9780198288787.001.0001
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise.* Cambridge/Mass. ISBN: 1-58798-198-X
- Clegg, S. R., Hardy, C., y Nord, W. R. (1996). *Handbook of organization studies*. SAGE publications Ltd. ISBN-13: 978-0761951322
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1-25.
- Compston, H. (2009). *Policy networks and policy change: putting policy network theory to the test*. Springer.
- CONACYT (2016). “Modelos de desarrollo - modelo logístico para el aprovechamiento, conservación y manejo tecnificado de alimentos: plataforma de alimentos” Recuperado de: https://conacyt.mx/wp-content/uploads/convocatorias/fondos_mixtos/jalisco/2016-01_fomix/FOMIX_JALISCO_2016-01_DEMANDAS_ESPECIFICAS.pdf (enero, 2019)
- Contreras, A. (2020). Banco de alimentos: o cómo logra la industria vender las sobras a los pobres. *Bocado*. Recuperado de: <https://bocado.lat/bancos-de-alimentos-o-como-logra-la-industria-vender-sobras-a-los-pobres/> (marzo, 2022)
- Corteville, L., and M. Sun. (2009) An interorganizational social network analysis of the Michigan diabetes outreach networks: Measuring relationships in community networks. Michigan Department of Community Health, Lansing, MI. Recuperado de: <https://silo.tips/download/an-interorganizational-social-network-analysis-of-the-michigan-diabetes-outreach> (Septiembre 2020)

- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., y Ring, P. S. (2008). Introducing inter-organizational relations. In the Oxford handbook of inter-organizational relations. DOI: 10.1093/oxfordhb/978019928944.003.0001
- Cygler, J., & Sroka, W. (2014). Structural pathologies in inter-organizational networks and their consequences. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 52-63. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.847
- Dewey, J. (1954). *Public & its problems: An essay in political inquiry*. Swallow Press. ISBN-13: 978-0804002547
- Digital Sciences and Research Solutions Inc – DIMENSIONS.AI (2021). Search Dimensions. Recuperado de: <https://www.dimensions.ai/#> (enero, 2021)
- DiMaggio, P., Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review* (147-160). DOI: 10.2307/2095101
- Dimaggio, P., Powell, W. (1991). Introduction to the new institutionalism. En *The new institutionalism in organizational analysis*. Pp. 1-38. ISBN: 978-0226677095 DOI:10.1093/acprof:oso/9780198288787.001.0001
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452229249>
- Ebers, M., & Maurer, I. (2014). *Netzwerktheorie. Organisationstheorien*, 7, 386-406. ISBN: 978-3-17-034896-7
- Eldridge, J. (2007). A Tract for the Times: Joan Woodward's Management and Technology (1958). *Historical Studies in Industrial Relations*, (23-24), 181-207. DOI: <https://doi.org/10.3828/hsir.2007.23-24.8>
- Emery, F., Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human relations*, 18(1), 21-32. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>
- Evan, W. M. (1965). Toward a theory of inter-organizational relations. *Management Science*, 11(10), B-217. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.11.10.B217>
- Evans, M. (1998). Análisis de redes de políticas públicas: una perspectiva británica. *Gestión y Política Pública*, volumen VII, número 2, 2do semestre de 1998, 229-266.

- Evans, M. (2001). Understanding dialectics in policy network analysis. *Political studies*, 49(3), 542-550.
- Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la Administración*. Francia.
- Fayol, H. (1999). *Administration industrielle et générale (1916)*. Dunod, Paris.
ISBN-10: 2100044230
- Ferreira, A., Neto, M., y de Assis, F. (2018). Interorganizational Automotive Alliances: An Exploratory Study with Social Network Analysis. *GERPISA: LE RÉSEAU INTERNATIONAL DE L'AUTOMOBIL*. Recuperado de:
<http://gerpisa.org/node/4453> (septiembre 2020)
- Fitzi, G. (2018). *The Challenge of Modernity: Simmel's Sociological Theory*. Routledge.
ISBN-13: 978-1138281837
- Fougère, M., Segercrantz, B., & Seeck, H. (2017). A critical reading of the European Union's social innovation policy discourse:(Re) legitimizing neoliberalism. *Organization*, 24(6), 819-843.
- Franke, U. (2017). Inter-Organizational relations: Five Theoretical Approaches. In *Oxford Research Encyclopedia of International Studies*.
DOI:10.1093/acrefore/9780190846626.013.99
- Franke, U., & Koch, M. (2013). Inter-organizational relations as structures of corporate practice. *Journal of International Organizations Studies*. Special Issue: Sociological Perspectives on International Organizations and the Construction of Global Order, 4(1). ISSN: 2191-2556
- Freeman, L. (2004). *The development of social network analysis. A Study in the Sociology of Science*. Empirical Press Vancouver, BC Canada. ISBN 1-59457-714-5
- Friedrichs, J. y Kratochwil, F. (2009). On acting and knowing: How pragmatism can advance international relations research and methodology. *International organization*, 701-731. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0020818309990142>
- García, R. & Mendoza, R. (2007). *Discurso y Organización: El caso de sindicato nacional de trabajadores para la educación de los adultos*. En *organización y cultura: tradición, poder y modernidad en México*. Universidad Autónoma Metropolitana.

- Glückler J, Rehner J, Handke M (2019). Gobernanza, redes y territorio: editorial. *Revista de Geografía Norte Grande* 74: 5-20
- Gonzales-Miranda, D. (2013). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>
- González, C. (2019). ¡La primera en Latinoamérica! Tec crea arena universitaria de Esports. *Conecta Tec*. Recuperado de: <https://conecta.tec.mx/es/noticias/guadalajara/deportes/la-primera-en-latinoamerica-tec-crea-arena-universitaria-de-esports> (marzo, 2022)
- González, C. (2020). Jalisco sin Hambre: continua labor del Tec GDL en pro de la iniciativa. Recuperado de: <https://conecta.tec.mx/es/noticias/guadalajara/institucion/jalisco-sin-hambre-continua-labor-de-tec-gdl-en-pro-de-la> (abril, 2022)
- Greenaway, J., Salter, B., & Hart, S. (2007). How policy networks can damage democratic health: A case study in the government of governance. *Public administration*, 85(3), 717-738.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American journal of sociology*, 104(5), 1439-1493. DOI: 10.1086/210179
- Gutiérrez Andrade, Osvaldo Walter (2010). La evolución histórica del método en la economía. (26),27-62. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230003> (agosto 2021)
- Hadler, M. (2015). Institutionalism and Neo-institutionalism: History of the Concepts. *International encyclopedia of the social and behavioral sciences*. (pp. 186-189.) DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.03187-1>
- Hambrick, M. E., Svensson, P. G., & Kang, S. (2019). Using social network analysis to investigate interorganizational relationships and capacity building within a sport for development coalition. *Sport Management Review*, 22(5), 708-723. DOI: 10.1016/j.smr.2018.12.002
- Harris, D. R. (1977). Settling down: an evolutionary model for the transformation of mobile bands into sedentary communities. En *The Evolution of Social Systems* (1980), Duckworth, London, 401-417. DOI: <https://doi.org/10.1525/aa.1980.82.1.02a00220>

- Hatch, M. J. (2011). *Organizations: a very short introduction* (Vol. 264). Oxford University Press, 3. DOI: 10.1093/actrade/9780199584536.001.0001
- Heinze, K. L., Soderstrom, S., & Heinze, J. E. (2016). Translating institutional change to local communities: The role of linking organizations. *Organization Studies*, 37(8), 1141-1169.
- Hellmann, G. (2002). Creative intelligence. Pragmatism as a theory of thought and action. In *Millennium-Conference» Pragmatism in International Relations Theory* (Vol. 12, No. 02). Recuperado de: <https://www.fb03.uni-frankfurt.de/44927729/millennium:www.pdf> (septiembre, 2020)
- Huybrechts, B., & Haugh, H. (2018). The roles of networks in institutionalizing new hybrid organizational forms: Insights from the European renewable energy cooperative network. *Organization Studies*, 39(8), 1085-1108. ISSN: 1994-3733
- ITESO, (2018). ¿Qué comemos? - Observatorio del Derecho Humano a la Alimentación Adecuada en Jalisco. Recuperado de: <https://blogs.iteso.mx/quecomemosmex/conocenos/> (abril, 2022)
- ITESO, (2018). Informe del proyecto Jalisco sin Hambre. Recuperado de: <https://agenda.iteso.mx/evento/informe-del-proyecto-jalisco-sin-hambre/> (abril, 2022)
- Jalisco TV. (2018). Entrevista Dr. Alberto Bayardo, Columnista y académico del ITESO. YouTube. Recuperado de: <https://m.youtube.com/watch?v=KaOaABjZBn8> (abril, 2022)
- Johnson, R., Kast, F, Rosenzweig, J. E. (1964). Systems theory and management. *Management Science*, (2), 367-384. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.10.2.367>
- Jönsson, C. (2017). IR paradigms and inter-organizational theory: situating the research program within the discipline. In *Palgrave handbook of inter-organizational relations in world politics* (pp. 49-66). Palgrave Macmillan, London. DOI: 10.1057/978-1-137-36039-7
- Klijn, E. H. (1998). Redes de políticas públicas: una visión general. Recuperado de: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/Complex.pdf> (octubre, 2019).
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Harvard Business School, Division of Research. ISBN: 978-0875840642

- Ligthart, R., Oerlemans, L., & Noorderhaven, N. (2016). In the shadows of time: A case study of flexibility behaviors in an interorganizational project. *Organization Studies*, 37(12), 1721-1743.
- Lindblom, C. E., & Cohen, D. K. (1979). *Usable knowledge: Social science and social problem solving* (Vol. 21). Yale University Press.
- Lingo, E. L. (2016). Book Review: *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*.
- Little, W. (2013). *Introduction to Sociology – 1st Canadian Edition*. Rice University.
Recuperado de:
https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/37634/SOC1502.Textbook.pdf (junio, 2020).
- Loitz, C., Stearns, J., Fraser, S., Storey, K., y Spence, J. (2017). Network analysis of inter-organizational relationships and policy use among active living organizations in Alberta, Canada. *BMC Public Health*, 17(1), 649. DOI: 10.1186/s12889-017-4661-5
- López-Acosta, A. (2017). Presentan la iniciativa de ley Jalisco sin Hambre. ITESO. Universidad Jesuita de Guadalajara. Recuperado de:
https://iteso.mx/web/general/detalle?group_id=9285801 (marzo, 2022)
- Lozares Colina, C. (1996). La teoría de redes sociales. *Papers: revista de sociología*, (48), 103-126. DOI: <http://dx.doi.org/10.5565/rev/papers/v48n0.1814>
- Marsh, D., & Rhodes, R. A. W. (1992). *Policy networks in British government*. Clarendon Press.
- Marshall, A. (1919). *Industry and Trade. A Study of Industrial Technique and Business Organization*. MacMillan. Recuperado de:
<https://socialsciences.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/marshall/Industry&Trade.pdf> (junio, 2020)
- Marshall, A. (1920). *Industry and trade*.
- Maturana, H., & Varela, F. (1990). *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del conocimiento*. Madrid: Editorial Debate.
- Mendoza, J. (2009). Las universidades católicas: su participación en la educación superior privada mexicana [ponencia]. X Congreso Nacional de Investigación Educativa, Veracruz, México. Recuperado

- de: http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_09/ponencias/0998-F.pdf (abril, 2022)
- Merton, R. (1957). The role-set: Problems in sociological theory. *The British Journal of Sociology* 8 (2), 106-120. DOI: 10.2307/587363
- Meyer, J., Rowan, B. (1992). Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony (1977). *Organizational Environments. Ritual and rationality*. Sage. pp. 21-44. ISBN: 0803944683
- Morán, J. (2018). “No podemos permanecer indiferentes al mundo que nos rodea”. ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara. Recuperado de: https://iteso.mx/web/general/detalle?group_id=13375456 (abril, 2022).
- Moretti, A., & Zirpoli, F. (2016). A dynamic theory of network failure: The case of the Venice Film Festival and the local hospitality system. *Organization Studies*, 37(5), 607-633.
- Mountford, N., & Geiger, S. (2020). Duos and duels in field evolution: How governments and interorganizational networks relate. *Organization Studies*, 41(4), 499-522.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*.
- North, A. (1929). *The function of reason*. ISBN-13: 978-0807015735
- Oliver, A., Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization studies*, 19(4), 549-583. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084069801900402>
- Ovalle-Perandones, M. A., Olmeda-Gómez, C., & Parianes-Rodríguez, A. (2010). Una aproximación al análisis de Redes egocéntricas de colaboración interinstitucional. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 19, 168-190
DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/redes.404>
- Padrón, J. (2007). Tendencias epistemológicas de la investigación científica en el siglo XXI. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, (28).
- Pascucci, S., Dentoni, D., Clements, J., Poldner, K., & Gartner, W. B. (2021). Forging forms of authority through the sociomateriality of food in partial organizations. *Organization Studies*, 42(2), 301-326.

- Perez, J. (2019). Planta procesadora para banco de alimentos. CIATEJ. Recuperado de: <https://ciatej.mx/el-ciatej/comunicacion/Noticias/Planta-procesadora-para-banco-de-alimentos/107#:~:text=Esta%20planta%20funge%20como%20%E2%80%9Cplanta,atender%20a%20m%C3%A1s%20familias%20necesitadas> (Marzo, 2022)
- Perrow, C. (1984). La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo, en Graeme Salaman y Kenneth Thompson, Control e ideología en las organizaciones, Fondo de Cultura Económica.
- Peters, B. G. (2005). Gobernanza y burocracia pública. REDALYC. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/599/59911177001.pdf> (septiembre, 2019).
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row. DOI: <https://doi.org/10.2307/2231527>
- Prensa- Gobierno del Estado de Jalisco (2020). Impulsa Jalisco sin Hambre unidad social superando meta al entregar 160 mdp en apoyos. Recuperado de: <https://www.jalisco.gob.mx/es/prensa/noticias/110012> (abril, 2022)
- Pugh, D. (1973). The measurement of organization structures: does context determine form? *Organizational Dynamics*, 1(4), 19-34.
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(73\)80021-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(73)80021-X)
- Pugh, D., Hickson, D, Hinings, C., Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*, 65-105. DOI: 10.2307/2391262
- Raab, J. (2002). Where do policy networks come from? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4), 581-622.
- Retamozo, M. (2012). Constructivismo: epistemología y metodología en las ciencias sociales. En *Tratado de metodología de las ciencias sociales: Perspectivas actuales*. DF (México): Fondo de Cultura Económica.
- Reypens, C., Lievens, A., & Blazevic, V. (2021). Hybrid Orchestration in Multi-stakeholder Innovation Networks: Practices of mobilizing multiple, diverse stakeholders across organizational boundaries. *Organization Studies*, 42(1), 61-83.
- Rhodes, R. A. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization studies*, 28(8), 1243-1264.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.

- Rodríguez, R. (2003) Sociología de la Educación. Recuperado de:
https://www.academia.edu/20442537/Sociolog%C3%ADa_de_la_Educaci%C3%B3n_Robert_Rodr%C3%ADguez_Raga (febrero, 2021)
- Roth, A. N. (2002). Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación. Bogotá: Aurora.
- Rudnick, J., Niles, M., Lubell, M., & Cramer, L. (2019). A comparative analysis of governance and leadership in agricultural development policy networks. *World Development*, 117, 112-126.
- Santander, P. (2011). Por qué y cómo hacer análisis de discurso. *Cinta de moebio*, (41), 207-224.
- Sayilar, Y. (2016). The past, present and future of contingency theory. Udulag University. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/317358820> (junio, 2020).
- Sayre, W. S. (1949). TVA and the Grass Roots; A Study in the Sociology of Formal Organization. By Philip Selznick. *American Political Science Review*, 43(5), 1031-1033. DOI: <https://doi.org/10.2307/1950244>
- Schulze, M. y Ries, F. (2017). Social Network Analysis. In *Palgrave Handbook of Inter-Organizational Relations in World Politics* (pp. 113-134). Palgrave Macmillan, London. DOI: 10.1057/978-1-137-36039-7
- Scopes Database Inc. (2020). Organization studies ranking. Recuperado de: <https://www.resurchify.com/impact/details/28312> (diciembre, 2020)
- Sharma, G., & Bansal, P. (2017). Partners for good: How business and NGOs engage the commercial–social paradox. *Organization studies*, 38(3-4), 341-364.
- Simmel, G. (2016). *Über sociale Differenzierung: soziologische und psychologische Untersuchungen* (1890), Hofenberg Digital. ISBN: 978-3-8430-8957-9
- Sistema de Asistencia Social, (2022). Arranca Enrique Alfaro estrategia de seguridad alimentaria en Jalisco. Recuperado de: <https://ssas.jalisco.gob.mx/prensa/noticia/2615#:~:text=Inicio%20%20C2%BB%20Prensa%20%20C2%BB%20Noticias-,Arranca%20Enrique%20Alfaro%20estrategia%20de%20seguridad%20alimentaria%20en%20Jalisco%20con,falte%20comida%20en%20su%20mesa> (Abril, 2022)

- Sistema de asistencia social. (2020). Jalisco sin Hambre, juntos por la alimentación. SSAS Jalisco. Recuperado de: <https://ssas.jalisco.gob.mx/transparencia/transparencia-focalizada/jalisco-sin-hambre-juntos-por-la-alimentacion> (marzo, 2022)
- Sistema de Información legislativa, (2020). Retiro de la iniciativa de reforma al manejo de alimentos PVE. Recuperado de: <http://sil.gobernacion.gob.mx/Numeralia/Iniciativas/resultadosNumeraliaIniciativas.php?SID=&Serial=4e870db8f75b7133aae91fa4de93326e&Reg=25&Origen=IL> (abril, 2022)
- Stanford Encyclopedia of Philosophy. (2008). Pragmatism. Recuperado de: <https://plato.stanford.edu/entries/pragmatism/#Bib> (septiembre 2020)
- Tantivess, S., & Walt, G. (2008). The role of state and non-state actors in the policy process: the contribution of policy networks to the scale-up of antiretroviral therapy in Thailand. *Health policy and planning*, 23(5), 328-338.
- Taylor, F. (1919). *The Principles of Scientific management* (1911). Happer & Brothers Publishers. Recuperado de: [http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf) (Julio, 2020).
- Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Routledge.
- Terreberry, S. (1968). The evolution of organizational environments. *Administrative science quarterly*, 590-613. DOI: <https://doi.org/10.2307/2391535>
- The Royal Swedish Academy of Sciences, (2019). The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences. Recuperado de: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2019/summary/> (enero, 2020)
- The Royal Swedish Academy of Sciences (2019). The Prize in Economic Sciences 2019. Recuperado de: <https://www.nobelprize.org/uploads/2019/10/press-economicsciences2019.pdf> (enero, 2020)
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=1496215> (junio, 2020).

- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 99-128. ISBN-13: 978-1446270493
- Udry, C., & Conley, T. (2005). *Social Networks in Ghana. The Social Economics of Poverty: Identities, Groups, Communities and Networks*. CB Barrett.
- Urban, G. (2019). What is organizational anthropology? University of Pennsylvania. Recuperado de: <https://lpsonline.sas.upenn.edu/features/what-organizational-anthropology#:~:text=%E2%80%9CA%20organization%20is%20any%20purpose,a%20the%20University%20of%20Pennsylvania>. (Junio, 2020)
- Urta, E., Muñoz, A., & Peña, J. (2013). El análisis del discurso como perspectiva metodológica para investigadores de salud. *Enfermería universitaria*, 10(2), 50-57.
- van Wijk, J., van Wijk, J., Drost, S., & Stam, W. (2020). Challenges in Building Robust Interventions in Contexts of Poverty: Insights from an NGO-driven multi-stakeholder network in Ethiopia. *Organization Studies*, 41(10), 1391-1415.
- Van-Dijk, T. A. (2017). Análisis crítico del discurso. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, (30), 203-222.
- Vasilachis, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa.
- Velázquez, A., y Aguilar, N. (2005). Manual introductorio al análisis de redes sociales. Ejemplos prácticos con UCINET, 6. DOI: 10.13140/2.1.4053.7927
- Vidal de la Rosa, G. (2008). La Teoría de la Elección Racional en las ciencias sociales. *Sociológica (México)*, 23(67), 221-236.
- Virtual Educa, (2020). Entrevista a Alfonso Pompa, secretario de Innovación, Ciencia y Tecnología de Jalisco. YouTube. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=yCJYtix1F8E> (abril, 2022)
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* Vol. 1 (1921, trad. 1947). University of California Press. ISBN: 0-520-03500-3
- Weiser, N. (2020). Why stop at feeding 400,000 when you can feed MILLIONS? (Amdocs CSR keynote at GSMA Thrive Africa). AmDocs. Recuperado de: <https://www.amdocs.com/insights/blog/why-stop-feeding-400000-when-you-can-feed-millions-amdocs-csr-keynote-gsma-thrive> (marzo, 2022)
- Wellman, B., & Berkowitz, S. D. (1988). *Social structures: A network approach* (Vol. 2). CUP Archive. ISBN: 9780521286879

- Whittingham M. V. (2011). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? *Revista Análisis Internacional* (Cesada a Partir De 2015), (2), 219-236. Recuperado de:
<https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24> (octubre, 2019)
- Wooten, M. E., y Sacco, T. (2017). Configurations in Inter-Organizational Cooperation: From Dyads to Organizational Fields. In *Palgrave Handbook of Inter-Organizational Relations in World Politics* (pp. 289-301). Palgrave Macmillan, London. DOI: 10.1057/978-1-137-36039-7
- Yengoyan, A. (1993). Religion, Morality and Prophetic Traditions: Conversion among the Pitjantjatjara of Central Australia. En *Conversion to Christianity. Historical and Anthropological perspectives on a great transition*. Berkeley: University of California Press. DOI: 10.1525/california/9780520078352.001.0001

Anexo 1. Convocatoria general de modelos de desarrollo 2016. Modelo logístico para el aprovechamiento, conservación y manejo tecnificado de alimentos plataforma de alimentos (Jalisco sin Hambre).



FONDO MIXTO CONACYT-GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

CONVOCATORIA JAL-2016-01

“MODELOS DE DESARROLLO”

El Gobierno del Estado de Jalisco y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), con fundamento en lo dispuesto en la Ley de Ciencia y Tecnología (LCYT), han constituido un fideicomiso con recursos concurrentes denominado “Fondo Mixto CONACYT – Gobierno del Estado de Jalisco”, con el propósito de apoyar proyectos científicos, tecnológicos y de innovación que atiendan problemas, necesidades y oportunidades estratégicas que contribuyan al desarrollo económico y social sustentable, a la vinculación, al incremento de la productividad y competitividad de los sectores productivos y de servicios y al fortalecimiento y consolidación de las capacidades del sistema de ciencia, tecnología e innovación del Estado de Jalisco.

Para el cumplimiento de este propósito, el Gobierno del Estado de Jalisco y el Consejo Nacional de Ciencia y

Tecnología por medio del “Fondo Mixto CONACYT - Gobierno del Estado de Jalisco”,

CONVOCAN

A las universidades e instituciones de educación superior, públicas y particulares, centros, laboratorios, empresas públicas y privadas y demás personas inscritas en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT), a presentar propuestas de investigación científica y tecnológica que respondan a las siguientes demandas específicas:

DEMANDA ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS TECNOLÓGICAS MUNDIALES Y SU
JAL-2016-01-01: IMPACTO EN LOS
SECTORES INDUSTRIALES ESTRATÉGICOS DE JALISCO:
OBSERVATORIO TECNOLÓGICO

DEMANDA MODELO LOGÍSTICO PARA EL APROVECHAMIENTO, CONSERVACIÓN Y
JAL-2016-01-02: MANEJO TECNIFICADO DE ALIMENTOS: PLATAFORMA DE ALIMENTOS

La descripción de las demandas específicas se muestra en el documento denominado “Demandas Específicas”, que forma parte de la presente Convocatoria.

Para atender las demandas específicas el Fondo Mixto dispone de un presupuesto de hasta \$26'000,000.00 (Veintiséis millones de pesos 00/100 M.N.).

Las propuestas deberán presentarse bajo las siguientes modalidades:

Demanda JAL-2016-01-01: **A. Investigación Científica**

Demanda JAL-2016-01-02: **B. Desarrollo e Innovación Tecnológica**

B A S E S

1. De los proponentes

Las propuestas deberán ser presentadas por universidades e instituciones de educación superior, públicas y particulares, centros, laboratorios, empresas públicas y privadas y demás personas inscritas en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT), a que se refiere el artículo 35, fracción III, de la Ley de Ciencia y Tecnología (LCYT).

2. Presentación de las propuestas

- 2.1. La propuesta deberá capturarse en el Sistema de Fondos del CONACYT, a partir de la fecha de publicación de la presente Convocatoria y hasta las 18:00 horas (hora del centro del país) del **14 de septiembre de 2016**. No se aceptarán propuestas incompletas o presentadas de forma extemporánea.
- 2.2. Las propuestas deberán estructurarse de acuerdo con lo establecido en los “Términos de Referencia” y en el formato correspondiente disponible en la página electrónica del CONACYT www.conacyt.mx, sección de Fondos constituidos, y del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco www.coecytjal.jalisco.gob.mx, y deberá incluir en su totalidad la información solicitada. En caso de alguna limitación en el Formato de Captura de Solicitud del Sistema de Fondos, se deberá anexar la información en documentos en formatos PDF, por lo que estas limitaciones no serán un motivo de justificación para su no entrega.

El solicitante deberá anexar un resumen ejecutivo de su propuesta en formato PDF, que incluya lo solicitado en los Términos de Referencia y en la Demanda Específica.

2.3. La relación de propuestas aprobadas por el Comité Técnico y de Administración del Fondo Mixto, será publicada a partir del **2 de noviembre de 2016**, en las páginas electrónicas del CONACYT y del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco.

2.4. Las propuestas deberán tener en consideración además los siguientes aspectos:

- a) **Atender en su totalidad la Demanda Específica**, para lo cual deberán considerar en la integración del grupo de trabajo, las disciplinas o especialidades requeridas que aseguren una respuesta integral a los requerimientos establecidos en la demanda, es decir, la generación de todos los productos especificados en la misma. No se apoyarán propuestas que respondan de manera parcial a la demanda.
- b) Únicamente podrán someterse a concurso aquellas propuestas que no hayan sido apoyadas previamente o que no estén siendo financiadas por otro fondo o programa del CONACYT.
- c) Las instancias proponentes ubicadas fuera del Estado deberán involucrar preferentemente en sus grupos de trabajo, a investigadores y/o estudiantes de instituciones locales.
- d) Las propuestas deberán ejecutarse en etapas no mayores a un año, sin que excedan en su conjunto, el tiempo máximo establecido en la demanda. No se aceptarán propuestas de una sola etapa.
- e) Se deberá especificar en cada una de las etapas: las metas, resultados, productos entregables, actividades relevantes, recursos humanos involucrados, tiempo de ejecución y presupuesto requerido.
- f) El recurso solicitado debe ser congruente con la naturaleza y alcance de la propuesta y deberá desglosarse, justificarse y apegarse a los rubros elegibles descritos en los Términos de Referencia.

Un desglose o justificación insuficiente del presupuesto podrá ser causal de rechazo de la propuesta.

Los rubros no elegibles requeridos por el proyecto deberán ser cubiertos en su caso, con aportaciones complementarias.

- g) Las propuestas deberán especificar un responsable Técnico, un responsable Administrativo (distintos entre sí), y un Representante Legal con poderes suficientes para suscribir los convenios correspondientes.
- h) Si una propuesta es presentada de manera conjunta por dos o más interesados, uno de ellos deberá fungir como Coordinador General del Proyecto. Indicar en su caso, la distribución del recurso por instancia participante, así como los compromisos de cada grupo de trabajo.
- i) No se aceptarán propuestas de empresas cuyos productos o resultados sean para su uso exclusivo o beneficio directo o sean susceptibles de ser apoyados por los Programas del CONACYT orientados a apoyar empresas.

- 2.5. Las propuestas deberán incluir los mecanismos para transferir oportunamente a los Usuarios, los resultados o productos que se vayan generando durante la ejecución del proyecto, a fin de que éstos puedan implantar las acciones necesarias para atender los problemas que dieron origen a las demandas. Se deberá adjuntar un archivo en formato PDF, en el que se describan los mecanismos de transferencia considerados para cada uno de los productos comprometidos.
- 2.6. Las propuestas deberán tener un carácter institucional, es decir, deberán invariablemente ser presentadas bajo la responsabilidad del titular de la institución proponente y contendrán en la carta institucional, la declaración explícita del compromiso de la misma de otorgar el apoyo necesario para llevar a cabo el proyecto.
- 2.7. El responsable Técnico de la propuesta deberá presentar los siguientes documentos:
 - a) Carta Institucional (Firmada por el Representante Legal)
 - b) Carta de no adeudo y no litigio con el CONACYT (Firmada por el responsable Técnico)
 - c) Carta de no duplicidad del apoyo de otro Fondo del Gobierno Federal para la misma propuesta o proyecto (Firmada por el responsable Técnico)
 - d) Cartas compromiso cuando participe más de una institución (Firmada por el Representante Legal correspondiente)

No se aceptarán propuestas incompletas o que no incorporen los documentos mencionados.

- 2.8. La institución proponente deberá hacer explícito en su carta de presentación, que no tiene limitaciones normativas o administrativas que le impidan cumplir en tiempo y forma con el alcance del proyecto, la distribución, en su caso, de los recursos a las instituciones participantes y la entrega de los activos, obra civil o cualquier bien considerado como una inversión, a los usuarios o beneficiarios que se señale en la Demanda Específica.
- 2.9. **Los interesados deberán consultar las Demandas Específicas de la Convocatoria y los Términos de Referencia** para una adecuada presentación de la propuesta.

3. Más información

Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco

Dr. Gerardo Rodríguez Barba

Director de Área de Desarrollo de Plataformas Tecnológicas y Divulgación

Correo electrónico: gerardo.rodriguez@jalisco.gob.mx

Edificio MIND

Av. Faro 2350 Planta Baja

Col. Verde Valle

44550 Guadalajara, Jalisco

Tel: (33)1543-2800, ext. 52409

Dirección Regional Occidente del CONACYT

Ing. Teresita de J. Ramírez García

Subdirectora de Desarrollo Regional

Correo electrónico: tereram@conacyt.mx

Edificio MIND

Av. Faro 2350 4to. Piso

Col. Verde Valle

44550 Guadalajara, Jalisco

Tel. (01 33) 36160305 y 36160135

Centro de Soporte Técnico del CONACYT

Ciudad de México y Área Metropolitana 53-22-77-08

Resto del país 01 800 800 86 49

De lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs.

Sábados de 10:00 a 17:00 hrs.

Correo electrónico: cocst@conacyt.mx

Esta convocatoria se emite en la ciudad de Guadalajara, Jal., a los 26 de julio del año 2016.

Anexo 2. Demandas específicas de la convocatoria de modelos de desarrollo 2016.



FONDO MIXTO CONACYT-GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

CONVOCATORIA JAL-2016-01

“MODELOS DE DESARROLLO”

DEMANDAS ESPECÍFICAS

DEMANDA 01 ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS TECNOLÓGICAS MUNDIALES Y SU IMPACTO EN LOS (JAL-2016-01-01) SECTORES INDUSTRIALES ESTRATÉGICOS DE JALISCO: OBSERVATORIO TECNOLÓGICO.

1. PRIORIDAD

5) Promover la tecnificación e innovación en la industria local y su vinculación con los sectores académicos de la entidad.

2. ANTECEDENTES

La industria del Estado de Jalisco, al igual que la del resto del país, enfrenta un entorno tecnológico cambiante que afecta los mercados con un suministro continuo de nuevos o mejorados productos y servicios que plantean a las empresas locales nuevos requerimientos que necesitan ser atendidos con oportunidad, para mantener o incrementar su participación en los mercados nacionales y de exportación, así como la rentabilidad de sus negocios.

En *The Global Innovation Index 2013* se menciona que cada vez se incrementa la interacción de las instituciones y los procesos interactivos en la creación, aplicación y difusión del conocimiento, el capital humano, y la tecnología, pero sobre todo haciendo énfasis en la transferencia de los resultados científicos y las invenciones, así como de sus aplicaciones a los retos sociales.

El explosivo desarrollo de nuevo conocimiento que se refleja en el número de patentes que anualmente se generan a nivel mundial y del que México participa de manera incipiente, conduce a la necesidad de impulsar estrategias que permitan identificar su impacto, e impulsar su aprovechamiento por la industria local (Tabla 1).

Tabla 1. Solicitudes de patentes en 2012

	China	Estados Unidos	Japón	República de Corea	Alemania	Rusia	India	Canadá	Brasil	Reino Unido	Francia	México
Residentes	535,277	268,693	286,920	148,109	46,618	28,693	9,538	4,722	4,819	15,382	14,536	1,286
No residentes	117,500	274,122	55,876	40,806	14,722	15,518	34,417	30,520	25,297	7,853	2,096	14,028
Total	652,777	542,815	342,796	188,915	61,340	44,211	43,955	35,242	30,116	23,235	16,632	15,314
Porcentaje de no residentes	18%	50.50%	16.30%	21.60%	24%	35.10%	78.30%	86.60%	84%	33.80%	12.60%	91.60%

Fuente: Wipo Economic & Statistics Series, World Intellectual Property Indicators, 2013

Por otra parte, la integración del tejido industrial de Jalisco con más del 98.5% de micro y pequeña empresa y con una proporción del 72.2% con niveles calificados de baja y media-baja complejidad tecnológica, lo hace muy vulnerable al impacto de los cambios tecnológicos de los mercados, reduciendo sus niveles competitivos y en consecuencia el desempeño de sus negocios, lo cual hace necesario diseñar modelos e instrumentos que permitan conocer las tendencias tecnológicas, analizar el impacto en sus negocios, la capacidad y estrategias para enfrentarlas oportunamente, tanto de manera individual, como sectorial (Tabla 2).

Tabla 2

COMPLEJIDAD TECNOLÓGICA INDUSTRIA MANUFACTURERA (OCDE 2010)
% industria

Estado	Baja	Media-Baja	Media-alta	Alta
Aguascalientes	26.6	11.7	43.1	18.6
Colima	33.7	62.2	4.1	0.0
Jalisco	51.1	21.1	12.7	15.1
Michoacán	60.0	35.0	4.3	0.7
Nayarit	87.1	10.1	2.7	0.1
% del total Región	54.2	27.0	10.5	8.3
% País	32.1	24.7	31.6	11.6

El Plan Estatal de Desarrollo de Jalisco 2013 – 2019 (PEDJ) destaca la importancia de la ciencia, la tecnología y la innovación y señala una serie de iniciativas que ayudarán a mitigar la problemática

detectada que inhibe el desarrollo y a potenciar el fomento científico, tecnológico, empresarial y económico de Jalisco, entre ellas:

- Incentivar la creación de una red de información y de transferencia de tecnología que dé valor agregado a todos los sectores productivos de la entidad.
- Impulsar el desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento, a través de un Sistema Estatal de Emprendurismo y un Sistema Estatal de Innovación, que incluyan información estratégica sectorial, oportunidades de negocio, potencialidades productivas, entre otras.

Así mismo, el PDEJ propone como objetivo prioritario propiciar un clima de negocios que facilite el acceso al financiamiento e impulse la creación, innovación y expansión de empresas con especial énfasis en la consolidación de las MIPyMES y entre las acciones se considera: el fomento de la cultura empresarial, la innovación, la productividad, el aprovechamiento tecnológico y la generación de productos y servicios de alto valor agregado.

En este contexto y de acuerdo con la Agenda de Innovación 2014 del Estado de Jalisco, la tecnificación de la micro, pequeña y mediana empresa se considera como una de las prioridades que deberán ser atendidas en horizontes de corto y mediano plazo, por lo que se hace necesario implementar los mecanismos para analizar el entorno tecnológico en que se desarrolla la industria jalisciense.

Dentro del escenario global en que están inmersas las empresas, es indispensable tomar en consideración y difundir las tendencias tecnológicas mundiales para lograr la introducción, permanencia y crecimiento de la oferta de productos de Jalisco en los mercados meta, situación que involucra necesariamente a la innovación en toda la cadena productiva y comercial para obtener los índices de competitividad que impacten en la economía del Estado.

Para lograr lo anterior es necesario desarrollar e implementar un Sistema de Inteligencia Tecnológica que bajo un modelo eficaz, identifique e integre en una base de conocimiento dinámica, las tendencias tecnológicas mundiales que impactan a los sectores industriales de la entidad, analice su impacto potencial, defina las acciones individuales y colectivas requeridas para enfrentar y/o aprovechar las amenazas y oportunidades que estas tendencias representan y en particular, las capacidades tecnológicas y requerimientos de los distintos sectores, así como la oferta tecnológica nacional e internacional accesible a la industria local.

La creación de un Observatorio Tecnológico que coordine y opere de manera dinámica el Sistema de Inteligencia Tecnológica dentro del ecosistema de innovación del Estado de Jalisco y mantenga una estrecha relación con las instancias nacionales e internacionales necesarias, se convierte en un instrumento estratégico para coadyuvar a la competitividad tecnológica de la industria de Jalisco y en particular de la micro, pequeña y mediana empresa. Para este propósito es necesario diseñar e

implementar el modelo de operación del Observatorio Tecnológico que garantice su correcto funcionamiento y se convierta en un eficaz instrumento de apoyo al desarrollo tecnológico.

3. FINALIDAD Y PROPÓSITO DE LA DEMANDA

Disponer de un diagnóstico actualizado del impacto de las tendencias tecnológicas mundiales en la competitividad de los principales sectores industriales de la entidad y de un Observatorio Tecnológico que permita un permanente monitoreo y análisis de tendencias y de capacidades y requerimientos tecnológicos necesarios para enfrentarlas con la finalidad de contribuir a asegurar la competitividad de los productos y servicios de las empresas de los sectores estratégicos del Estado, tanto en los mercados nacionales como de exportación en los que participan.

4. INDICADORES DE IMPACTO

- 1) Número de acciones estratégicas sectoriales implementadas para enfrentar y/o aprovechar las tendencias tecnológicas mundiales derivadas de los diagnósticos realizados implementadas.
- 2) Número de empresas con mejoras evidentes en sus productos y procesos derivados del aprovechamiento de los diagnósticos y servicios ofertados por el Observatorio Tecnológico.

5. OBJETIVOS Objetivo General

Definir el impacto de las tendencias tecnológicas mundiales en la competitividad de las empresas de sectores industriales estratégicos de la entidad e implementar un Observatorio Tecnológico para el monitoreo y análisis de impacto de tendencias y el diagnóstico de capacidades y requerimientos para enfrentarlas, que coadyuve a mejorar la competitividad tecnológica de la micro, pequeña y mediana empresa de Jalisco.

Objetivos Específicos

- 1) Definir, implementar y evaluar un Sistema de Inteligencia Tecnológica que permita el monitoreo y análisis de impacto de las tendencias tecnológicas mundiales en los distintos sectores industriales de Jalisco y la identificación de la oferta tecnológica pertinente.
- 2) Definir, implementar y evaluar metodologías para el diagnóstico de capacidades y requerimientos de la industria local para asegurar la competitividad tecnológica de la empresa y enfrentar las amenazas o aprovechar las oportunidades que representan las tendencias tecnológicas mundiales.

- 3) Definir el impacto de las tendencias tecnológicas mundiales en la competitividad individual y colectiva de sectores estratégicos considerados en las plataformas tecnológicas definidas por el Gobierno del Estado, particularmente en la micro, pequeña y mediana empresa.
- 4) Elaborar un diagnóstico de las capacidades y requerimientos tecnológicos de sectores estratégicos para enfrentar y/o aprovechar las tendencias tecnológicas mundiales identificadas.
- 5) Definir e implementar un Observatorio Tecnológico que, bajo un modelo innovador, eficiente y de bajo costo, opere un sistema de inteligencia tecnológica que permita el monitoreo y análisis del impacto individual y colectivo de las tendencias tecnológicas mundiales, el diagnóstico de capacidades y requerimientos tecnológicos que coadyuven a mejorar la competitividad tecnológica de la empresa de Jalisco.

6. PRODUCTOS ESPERADOS

- 1) Plan maestro del proyecto que precise metas, actividades y tiempos para la realización de los análisis y diagnósticos y creación y puesta en operación del Observatorio Tecnológico.
- 2) Sistema de Inteligencia Tecnológica evaluado e implementado que permita el monitoreo y análisis de impacto de las tendencias tecnológicas mundiales en los distintos sectores industriales de Jalisco, incluyendo entre otros, las herramientas, *software* y metodologías requeridas para el análisis de patentes y de la literatura especializada y el trabajo de campo con las instituciones líderes a nivel mundial.
- 3) Análisis e impacto de las tendencias tecnológicas mundiales en la competitividad de los productos y servicios de sectores estratégicos considerados en las plataformas tecnológicas definidas por el Gobierno del Estado, particularmente en la micro, pequeña y mediana empresa del Estado de Jalisco, tanto en los mercados locales y nacionales como de exportación y en horizontes de corto, mediano y largo plazo.
- 4) Diagnóstico de capacidades y requerimientos tecnológicos de sectores estratégicos seleccionados para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades que representan las tendencias tecnológicas mundiales, incluyendo entre otros el modelo metodológico para la identificación de sus bases de competencia, posicionamiento tecnológico, la identificación de tecnologías claves, de punta y emergentes del sector y las estrategias tecnológicas para mejorar su competitividad.
- 5) Oferta tecnológica local, nacional e internacional disponible para los sectores estratégicos industriales del Estado de Jalisco, para el cambio tecnológico incluyendo paquetes tecnológicos, patentes, servicios, asistencia tecnológica, especialistas, infraestructura, etc.
- 6) Observatorio Tecnológico implementado, incluye la infraestructura mínima necesaria para coordinar e integrar capacidades de instituciones especializadas, operar un Sistema de Inteligencia Tecnológica y aplicar metodologías que permitan monitorear las tendencias tecnológicas mundiales, analizar el impacto, realizar el diagnóstico de capacidades y requerimientos tecnológicos de la industria local y desarrollar las estrategias tecnológicas para asegurar la competitividad de la empresa a nivel individual y colectivo. Considera el modelo de

operación, modelo de gobernanza, el plan de negocios, la estructura operativa y el equipamiento y acondicionamiento, en su caso, de los espacios requeridos.

7. TIEMPO DE EJECUCIÓN

La propuesta de ejecución no deberá exceder el plazo de 24 meses.

8. MODALIDAD

A. Investigación Científica

9. USUARIOS

- 1) Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco
- 2) Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco

10. CONSIDERACIONES PARTICULARES

- 1) Los sectores estratégicos para considerar deberán revisarse con el enlace del usuario, los cuales deberán estar alineados con las plataformas tecnológicas promovidas por el Gobierno del Estado: Tecnologías de Información y Electrónica; Agroindustrial; Salud y Farma; Moda y Diseño; Energía y Desarrollo Sustentable.
- 2) Presentar una descripción o propuesta de los modelos de operación y gobernanza considerados, las bases en que se sustentan y las estrategias para su implementación.
- 3) Sustentar el modelo de operación del Observatorio Tecnológico en un crecimiento modular con base en la demanda, en una estructura organizacional ágil y eficiente y potenciada su capacidad a través de asociaciones y/o alianzas estratégicas.
- 4) Considerar la participación del Gobierno del Estado, a través de la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología, y de los sectores productivos y/o empresariales de Jalisco en los esquemas de gobernanza que se propongan para el Observatorio Tecnológico.
- 5) Presentar el plan de negocio preliminar del Observatorio Tecnológico, que garantice su viabilidad y sustentabilidad. Presentar los compromisos institucionales que aseguren su operación en el mediano y largo plazo.

11. CONTACTO

Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco

Dr. Gerardo Rodríguez Barba

Director de Área de Desarrollo de Plataformas Tecnológicas y Divulgación

Correo electrónico: gerardo.rodriguez@jalisco.gob.mx

Tel: (33)1543-2800, ext. 52409

**DEMANDA 02 MODELO LOGÍSTICO PARA EL APROVECHAMIENTO,
CONSERVACIÓN Y MANEJO (JAL-2016-01-02) TECNIFICADO DE ALIMENTOS:
PLATAFORMA DE ALIMENTOS**

1. PRIORIDAD

1. Fortalecer la competitividad y productividad del sector agro-alimentario y promover el desarrollo de una industria agroalimentaria internacional altamente competitiva con productos de alto valor agregado

2. ANTECEDENTES

La Organización de las Naciones Unidas establece que la seguridad alimentaria se produce cuando “todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos a fin de llevar una vida activa y sana” (FAO, 1996).

Una de las estrategias contempladas para reducir los índices de pobreza alimentaria en los países en desarrollo consiste en canalizar los excedentes de alimentos, en los cuales más del 40% de la pérdida de alimentos se produce principalmente en las etapas de postcosecha y procesamiento y de manera significativa en la venta de minoristas y en el consumo.

La seguridad alimentaria y nutricional en México presenta un panorama de grandes contrastes. Si bien la oferta alimentaria disponible en México sobrepasa los requerimientos para cubrir la demanda, las fuertes deficiencias en el acceso propician un panorama heterogéneo de grandes carencias que requiere de intervenciones focalizadas en ciertos grupos de población y en ciertas regiones.

El gobierno mexicano ha realizado diversos esfuerzos a través de sus instituciones para mejorar el acceso a los alimentos entre la población en estado de pobreza, para ello ha implementado la Cruzada Nacional Contra el Hambre como estrategia de inclusión y bienestar social para abatir de manera masiva la pobreza, la desnutrición y la marginación social. Esta es la primera política social masiva implementada en el sexenio presidencial 2012-2018 (DOF, 2014; SINHAMBRE, 2015).

En 2014 el porcentaje de la población en pobreza alimentaria en el Estado de Jalisco alcanzó un nivel de 16.5%, lo que presenta una población de aproximadamente 1.3 millones de jaliscienses. El

Banco Diocesano de Alimentos (BDA) de Guadalajara atendió en el año 2014 a 134,260 beneficiarios, localizados en 35 municipios del Estado de Jalisco y logró el acopio y distribución de más de 16.9 miles de toneladas de alimentos de la canasta básica. A pesar del gran esfuerzo que realiza el BDA de Guadalajara cubre solamente el 10.3% de las necesidades de atención de la población con carencia de acceso a la alimentación en Jalisco.

La cantidad de pobres alimentarios en Jalisco hoy en día es inaceptablemente alta para una entidad federativa cuyo PIB per cápita promedio es de \$ 8,790 pesos al mes, cuando la canasta alimentaria urbana es de \$ 1,225 mensuales.

En Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033 establece entre sus estrategias para alcanzar el objetivo de “Reducir la desigualdad y marginación social y apoyar a la población en situación de pobreza”, el diseñar e implementar mecanismos para garantizar la seguridad alimentaria de la población jalisciense y convertir los programas focalizados de combate a la pobreza (apoyo en alimentos entre otros) en programas de cobertura universal, y establece como meta el reducir el indicador de personas con carencias de acceso a la alimentación de 20.6 % (CONEVAL, 2012) a 18.3 % en 2018 y 14.0% en 2033.

En este contexto el gobierno del Estado de Jalisco, a través de la Secretaría de Desarrollo e Integración Social (SEDIS), impulsa el Programa por la Seguridad Alimentaria, en los municipios del Estado que presentan mayor carencia de acceso a la alimentación, en dos modalidades: la primera consiste en la entrega de despensas a bajo costo a través de los 13 Bancos de Alimentos afiliados a la Asociación Mexicana de Bancos de Alimentos (AMBA) y establecidos en Jalisco, y la segunda modalidad está dirigida a los municipios que soliciten la instalación de comedores comunitarios (SEDIS, 2015).

Sin embargo, para potenciar el impacto de estas acciones se requiere el desarrollo e implementación de herramientas que faciliten la administración de la información de donadores de alimentos y beneficiarios, así como de estrategias y tecnologías que permitan mejorar las existencias y la vida útil de los inventarios, para alcanzar una mayor y mejor cobertura de atención a los beneficiarios por parte de los Bancos de Alimentos (BA).

Se considera la necesidad de desarrollar una plataforma tecnológica que sustente un modelo logístico eficiente y eficaz para el acopio, conservación y manejo de alimentos, que permita un aprovechamiento de los excedentes, particularmente en las fases de postcosecha, procesamiento y ventas de minoristas.

3. FINALIDAD Y PROPÓSITO DE LA DEMANDA

Disponer de un modelo logístico y una plataforma tecnológica que permita a los Bancos de Alimentos sistematizar y hacer más eficientes los procesos de acopio, almacenamiento, conservación y distribución de los excedentes alimentarios generados en el Estado de Jalisco y en

la región Occidente del País con la finalidad de incrementar la cobertura de la población con carencia de acceso a la alimentación atendida y disminuir la cantidad de personas en inseguridad alimentaria en el Estado de Jalisco.

4. INDICADORES DE IMPACTO

- 1) Incremento de la cantidad de alimentos donados y rescatados por los Bancos de Alimentos de Jalisco.
- 2) Reducción del porcentaje de mermas en los alimentos recibidos por los Bancos de Alimentos.
- 3) Incremento en el número de beneficiarios de los Bancos de Alimentos.
- 4) Reducción del índice de personas con carencia de acceso a la alimentación.

5. OBJETIVOS

Objetivo General:

Desarrollar, implementar y evaluar estrategias y herramientas que permitan sistematizar y hacer más eficiente los procesos de acopio, almacenamiento, conservación y distribución de alimentos, y reduzcan el número de personas en inseguridad alimentaria en el Estado de Jalisco.

Objetivos Específicos:

1. Definir e implementar estrategias para incentivar la cantidad y calidad de donaciones a los Bancos de Alimentos (BA) de Jalisco.
2. Definir y caracterizar la población en condiciones de carencia alimentaria y diseñar e implementar un sistema de información georeferenciado para optimizar la distribución de alimentos a la población objetivo.
3. Desarrollar e implementar una plataforma tecnológica para mejorar la eficiencia de los procesos de captación, almacenamiento, conservación y manejo de alimentos en los BA.
4. Definir e implementar estrategias para mejorar la inocuidad, nivel nutricional y calidad de los alimentos que distribuyen los BA.
5. Definir e implementar alternativas tecnológicas para agregar valor, aumentar vida útil de los alimentos recibidos y reducir mermas.
6. Diseñar e implementar un programa de capacitación del personal de los BA en el manejo y operación del modelo logístico y de la plataforma tecnológica desarrollada.

7. Diseñar e implementar un sistema de seguimiento de beneficiarios, e identificación y acceso a oportunidades de desarrollo, de capacidades, empleo y emprendimiento con un acompañamiento integral para garantizar su salida de la condición de vulnerabilidad.
8. Diseñar e implementar una Plataforma para difundir información y promover acciones para ejercicio del derecho humano a la alimentación en la entidad.
9. Identificar fuentes de financiamiento y elaborar los proyecto(s) ejecutivo(s) requeridos para implementar la plataforma tecnológica en los bancos de alimentos de la red de Jalisco.

6. PRODUCTOS ESPERADOS

1. Estrategia para incentivar donaciones de alimentos, incluyendo propuesta de reformas de ley en lo referente a seguridad alimentaria y reducción de la pobreza alimentaria, estímulos fiscales y reconocimiento social.
2. Caracterización de la población en condiciones de carencia alimentaria que incluye entre otros, ubicación, cantidad, condiciones nutricionales, género, edad, proyección de requerimientos.
3. Sistema de información georeferenciado de la población con carencia alimentaria para optimizar la distribución de alimentos, implementado en al menos tres bancos de alimentos.
4. Plataforma tecnológica para mejorar la eficiencia de los procesos de captación, almacenamiento, conservación, manejo de alimentos en los BA, evaluada e implementada en al menos tres bancos de alimentos; que integre entre otras cosas tecnología informática, de control, producto, proceso y equipo para el acopio, el agregado de valor y la mejora de la inocuidad, nivel nutricional, calidad y vida útil de los alimentos recibidos y la reducción de mermas
5. Programa de capacitación del personal de los BA en el manejo y operación del modelo logístico y de la plataforma tecnológica, implementado en al menos tres Bancos de Alimentos.
6. Modelo de acompañamiento integral a los beneficiarios de los Bancos de Alimentos, que permita el desarrollo de capacidades, oportunidades de empleo y/o emprendimiento a los beneficiarios de los Bancos de Alimentos, incluyendo un sistema de seguimiento para garantizar su salida de la condición de vulnerabilidad, probado exitosamente en al menos 30 personas.
7. Plataforma informática que permita difundir información y promover acciones para ejercicio del derecho humano a la alimentación en la entidad.
8. Proyecto(s) ejecutivo(s) necesario(s) para implementar la plataforma tecnológica y el modelo logístico desarrollado por el proyecto, en la red de Bancos de Alimentos de Jalisco, acordes con los requisitos de fuentes de financiamiento público y/o privadas identificadas

7. TIEMPO DE EJECUCIÓN

El tiempo de ejecución del proyecto no deberá exceder el periodo de 30 meses.

8. MODALIDAD

B. Desarrollo e Innovación Tecnológica

9. USUARIOS

- Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco
- Secretaría de Desarrollo e Integración Social del Estado de Jalisco

10. CONSIDERACIONES PARTICULARES

- 1) Los modelos, sistemas y metodología desarrollados deberán evaluarse e implementarse en al menos tres Banco de Alimentos de la red de Jalisco, definidos de común acuerdo con los usuarios de la demanda.
- 2) Orientar la primera etapa del proyecto al diseño y precisión de las estrategias, modelos, sistemas, mecanismos y tecnologías que integran la plataforma tecnológica, el modelo logístico y el modelo de acompañamiento y a su revisión con los usuarios, como una acción previa a su implementación.
- 3) Para la elaboración de los proyectos ejecutivos se deberán identificar las fuentes de financiamiento y sus requisitos para la obtención de recursos necesarios para implementar las estrategias, sistemas y tecnologías desarrolladas por el proyecto en los Bancos de Alimentos de Jalisco.
- 4) Se deberán considerar en la integración del grupo de trabajo las disciplinas y capacidades necesarias para generar la totalidad de los entregables de la demanda.
- 5) Para cada uno de los entregables se deberá explicitar su alcance, fecha de entrega, responsables y monto de recursos comprometidos. Anexar la información en un documento PDF.
- 6) Se deberá describir el alcance del modelo logístico, de la plataforma tecnológica y del modelo de acompañamiento de beneficiarios a desarrollar y adjuntarlos a la propuesta en un documento en PDF.

11. CONTACTO

Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco

Dr. Gerardo Rodríguez Barba

Director de Área de Desarrollo de Plataformas Tecnológicas y Divulgación

Correo: gerardo.rodriguez@jalisco.gob.mx

Tel: (33)1543-2800, ext. 52409

Anexo 3. Asignación del fondo mixto al ITESO por parte de CONACYT y el Gobierno de Jalisco



FONDO MIXTO CONACYT-GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

CONVOCATORIA JAL-2016-01 “MODELOS DE DESARROLLO”

El Comité Técnico y de Administración del Fondo Mixto CONACYT-Gobierno del Estado de Jalisco notifica a la comunidad que en su sesión de trabajo del día 15 de diciembre de 2016, aprobó la asignación de recursos a las siguientes propuestas, presentadas en el marco de la Convocatoria 2016-01 “Modelos de Desarrollo”, mismas que podrán recibir los recursos aprobados, previa formalización y compromiso mediante la firma del Convenio de Asignación de Recursos correspondiente.

CLAVE	TITULO DE LA PROPUESTA	SUJETO DE APOYO	RESPONSABLE TECNICO
279040	Observatorio Tecnológico de Jalisco: Análisis de Tendencias Tecnológicas Mundiales y su Impacto en Sectores Industriales Estratégicos.	Universidad de Guadalajara	Ricardo Arechavala Vargas
279011	Modelo logístico para el aprovechamiento, conservación y manejo de alimentos: Plataforma de Alimentos	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente A.C.	Francisco Urrutia de la Torre

El Sujeto de Apoyo, sin excepción, y conforme a los lineamientos de la Ley de Ciencia y Tecnología, deberá mantener vigente su Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT), previo a la firma del Convenio y mantenerlo durante el desarrollo del proyecto.

Guadalajara, Jal., a 2 de enero de 2017

Anexo 4. Guía de entrevistas

Entrevistas en Jalisco sin Hambre (JsH)

Se pretende entrevistar a los actores clave de las distintas etapas de desarrollo de la red de JsH. Las fechas y subtítulos posteriores no son definitivos, se escriben como ejemplos de posibles momentos importantes que hayan marcado cambios o etapas en la red.

Primeras dos etapas:

- **2017 – 2018: Formación de la red.**
- **2018 – 2019: Actores en la red durante su etapa de consolidación.**

Segundas dos etapas (para entrevistas a principios del 2021):

- **2020: Actores del proyecto durante la pandemia.**
- **2021: Actores actuales**

Descripción de los posibles entrevistados:

Representantes de la red: normalmente son personas que conocen cómo se integró su organización a la red, las responsabilidades asumidas por su organización en el proyecto, así como motivaciones y objetivos por los que se incorporaron a Jalisco sin Hambre. Suelen ser los coordinadores o representantes de su organización en el proyecto.

Guía de entrevistas

Introducción: La presente entrevista tiene la finalidad de conocer el papel de su organización en el proyecto de Jalisco sin Hambre. Específicamente, reconocer cómo fue su incorporación a éste, las funciones que realizaba su organización, la comunicación con los otros actores del proyecto, los recursos compartidos y el cumplimiento de los objetivos de su organización y de Jalisco sin Hambre.

Cabe mencionar que esta entrevista es confidencial, no implica ningún tipo de evaluación personal o de su organización ni tiene fines más allá de la realización de una investigación académica.

Preguntas

1. ¿Podría decirme cual es(era) su rol en el proyecto de Jalisco sin Hambre?

Incorporación a la red:

2. ¿Cómo se enteraron en su organización del proyecto de Jalisco sin Hambre?
3. ¿Qué motivó a su organización a participar en este proyecto?

4. ¿Cómo fue su integración al proyecto?

Nota aclaratoria: del número 5 en adelante, las preguntas tuvieron el objetivo de reconocer, 1) la posible creación de una estructura compartida en la red, p.e. la implementación de un departamento integrado por actores de las distintas organizaciones involucradas en el proyecto; 2) los cambios estructurales internos de cada organización, p.e. personal interno que tuviera la tarea de vincular el trabajo de su organización con la red; 3) las interacciones relevantes entre los actores, p.e. que tendieran a facilitar o dificultar sus objetivos; y 4) la toma de decisiones en la red, p.e. autocráticas o compartidas.

Funciones en la red

5. ¿Cuáles fueron las funciones de su organización al entrar en JsH?
6. ¿Realizaban actividades con actores de otras organizaciones pertenecientes al proyecto?
 - a. ¿Qué actividades realizaban?
 - b. ¿Cómo dividían las responsabilidades en la red?
 - c. ¿Cómo se tomaban las decisiones respecto a la idoneidad del trabajo realizado?
7. Los representantes de su organización en el proyecto, ¿tenían retroalimentación de sus funciones?
 - a. ¿Recibían retroalimentación interna, externa, ambas o ninguna?
 - b. ¿De qué forma?
8. ¿Cómo actuaban si era necesario un cambio en la planeación o ejecución de sus actividades?
 - a. ¿Había reuniones sobre reasignación de tareas y funciones?
 - b. ¿Considera que eran autónomos en la toma de decisiones o estaban sujetos a procedimientos o autoridades particulares?

Comunicación en la red:

9. ¿Habían tenido comunicación previa con los otros actores?
 - a. ¿Cómo se daban las dinámicas de comunicación con otros actores de la red?
 - b. ¿Recuerdas alguna situación que generara conflicto con otros actores de la red?
 - c. ¿Ha cambiado la manera en que se comunican con los otros actores? ¿qué considera que ha cambiado?
10. ¿Siente que, a lo largo del tiempo, se generó un sentido de identidad entre los actores de Jalisco sin Hambre?
- 11.

Recursos compartidos:

12. ¿Qué tipo de recursos aportaba su organización a la red?

13. ¿Qué tipo de recursos compartían con su organización los demás integrantes de la red?
14. Desde su punto de vista, ¿qué actor de la red aportaba más recursos?

Finales:

15. ¿Considera que las redes pueden ser una forma útil para resolver problemas sociales a diferencia del trabajo autónomo?
16. ¿Considera que se cumplieron sus objetivos de participación en la red?
17. ¿Considera que se cumplieron los objetivos colectivos en la red?
18. ¿Que considera que pudo haber hecho falta para mejorar el funcionamiento de la red?



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00237

Matrícula: 2183801187

Jalisco sin hambre: Proyecto interorganizacional contra la pobreza alimentaria.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 8 del mes de junio del año 2023 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON
DR. JORGE ALBERTO ROSAS CASTRO
DR. GERMAN VARGAS LARIOS

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: JESUS ALFONSO TORRERO RUSSO

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

Aprobar

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



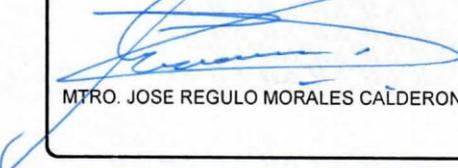

JESÚS ALFONSO TORRERO RUSSO
ALUMNO

REVISÓ



MTRA. ROSALÍA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH



MTRO. JOSE REGULO MORALES CALDERON

PRESIDENTE



DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON

VOCAL



DR. JORGE ALBERTO ROSAS CASTRO

SECRETARIO



DR. GERMAN VARGAS LARIOS

Con base en la facultad que me otorga el Acuerdo 9/2002 del Rector General que formaliza la creación, estructura orgánica funciones de la Dirección de Sistemas Escolares, apartado Tercero, incisos k), l) y s), y de conformidad con la información y documentos escolares que integran el expediente de **JESUS ALFONSO TORRERO RUSSO** con matrícula **2183801187**, la denominación correcta de la idónea comunicación de resultados es **"Jalisco sin hambre: Proyecto interorganizacional contra la pobreza alimentaria."**, lo cual se aclara para los efectos legales ha que haya lugar.



Mtra. Rosalía Serrano de la Paz
Directora de Sistemas Escolares

W
S
S
S