



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Azcapotzalco



XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

Jalisco sin hambre: proyecto interorganizacional contra la pobreza alimentaria

Mesa Temática: políticas públicas, instituciones, territorio y desarrollo regional desde la perspectiva organizacional

Modalidad de la ponencia: investigación en proceso

Jesús Alfonso Torrero Russo¹

ORCID: 0000-0001-9871-3305

Nacionalidad: mexicana

Correo Electrónico: alfonso_torrero@hotmail.com

Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa
Dirección Completa de la Institución

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

¹ Especificar el autor responsable de la comunicación

Jalisco sin hambre: proyecto interorganizacional contra la pobreza alimenticia

Resumen

En esta investigación se pretenden reconocer los cambios estructurales, en las interacciones y en la toma de decisiones que se han manifestado en la red organizacional que llevó a cabo el proyecto contra la pobreza alimentaria, Jalisco sin Hambre. Dado que este proyecto se realizó a través de los esfuerzos de distintos actores que conformaban una red de organizaciones, se describirán e interpretarán los cambios del objeto de estudio – la red organizacional y sus actores - 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.

Palabras clave: red organizacional, relaciones interorganizacionales, gobernanza, redes de políticas, proyecto social

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 políticas públicas, acuerdos, productos y servicios comerciales, entre otros hallazgos que son difíciles o imposibles de desarrollar por una única organización. La actual investigación se centra en conocer el desarrollo de un proyecto de esta naturaleza; es decir, un proyecto llevado a cabo a través de la colaboración entre los actores de una red interorganizacional, cuyo objetivo principal es la disminución de la pobreza alimentaria en Jalisco, México.

El objetivo de este proyecto podría ser confundido con el de un programa social gubernamental, esta coincidencia no es fortuita pues la convocatoria que llevó a la creación de este proyecto surgió de una política pública, la cual, al materializarse, permitió la conformación de una red organizacional que gestionara actividades para disminuir la pobreza alimentaria. Cabe mencionar que no es común que una red interorganizacional con actores de los tres sectores económicos – público, privado y no gubernamental – trabaje conjuntamente para resolver una problemática social pues, tradicionalmente, esto es tarea de las instituciones gubernamentales. Por lo anterior, resulta importante describir el contexto de los programas sociales en México y dar una breve introducción del estudio de las relaciones interorganizacionales.

Programas sociales contra la pobreza alimentaría

La disminución, y posible eliminación, de la pobreza alimentaria ha sido un objetivo recurrente de las políticas sociales en México. Desde 1980, en el país se han creado pro-

yectos y programas sociales derivados de políticas públicas que buscan, entre sus distintos objetivos, la disminución de la pobreza alimentaria garantizando el derecho a una alimentación adecuada. Algunos programas emblemáticos de impacto nacional han sido el Sistema Alimentario Mexicano (1980-1982), Solidaridad (1988-1994), Prospera (1994-1998), DICONSA (2007- a la fecha), la Cruzada Nacional contra el Hambre (2014-2018) y el Programa Sectorial del Bienestar (2020-2024). Los recursos económicos asignados a los anteriores programas sociales han sido millonarios pues, teóricamente, buscan o buscaban tener un alto impacto en poblaciones marginadas del país, en este caso, disminuyendo drásticamente el índice de pobreza alimentaria. Sin embargo, en diversas evaluaciones oficiales y privadas, los resultados de los programas sociales gubernamentales, a excepción del actual que no ha sido evaluado, se han considerado deficientes pues las estrategias económicas han generado mayor desigualdad entre grupos sociales, regiones y sectores productivos. “Esta situación ha empeorado con el tiempo porque cada administración – de cada sexenio gubernamental - impone una estrategia no sólo diferente sino equivocada para atacar la pobreza. (Velázquez, 2012, p. 47).” Además, se ha vinculado la creación de estos programas con prácticas de corrupción, particularmente con clientelismo político y desvío de fondos.

Como se mencionó previamente, el presente proyecto no fue coordinado ni puesto en práctica por alguna instancia gubernamental. En su lugar, CONACYT lanzó una convocatoria llamada Modelos de Desarrollo 2016, en la cual se invitaba a cualquier organización, con reconocimiento oficial por parte de dicha entidad, a enviar sus propuestas estratégicas para disminuir la pobreza alimentaria en el estado de Jalisco. La red del presente proyecto ganó dicha convocatoria, por lo que recibió un financiamiento mixto, 20

millones de pesos, por parte del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y el gobierno jalisciense. La cantidad del financiamiento fue considerada suficiente para cumplir con los objetivos propios de la red – la creación de una planta procesadora de alimentos, la incorporación de un software logístico para mejorar los procesos en los bancos de alimentos y la implementación de capacitación no asistencial a beneficiarios de dichos bancos – se buscaba disminuir, en un alto porcentaje, la pobreza alimentaria en Guadalajara, capital del estado de Jalisco, y zonas conurbadas.

Por otro lado, resulta relevante contextualizar al lector en el estudio de las relaciones interorganizacionales, las cuales se consideran fundamentales para entender a la red de esta investigación.

Relaciones interorganizacionales

El estado del arte ofrece algunas conclusiones y discusiones referentes a casos exitosos e infructuosos de las relaciones interorganizacionales. Cada caso es único pues las relaciones interorganizacionales se forman entre actores diversos, por ejemplo, que provienen de uno, dos o los tres sectores económicos (público, privado y no gubernamental), que pueden tener distintos fines, desde comerciales hasta religiosos, que pueden estar conformadas por organizaciones locales, nacionales o internacionales, que pueden tener 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.

Siendo simplistas, la idea detrás de las expectativas positivas en las relaciones interorganizacionales puede estar en 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, en algunas ocasiones, pueden convergen con los de otras. Por un lado, como se mencionó anteriormente, la colaboración interorganizacional implica complejidad pues cada organización se integra con elementos culturales, prácticas, intereses y objetivos propios. Si dichas particularidades no llegan a conciliarse, pueden chocar con los de otras organizaciones afectando las relaciones entre sus miembros, la eficacia en sus decisiones y el cumplimiento de sus objetivos. 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 éstos 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.

Dada la complejidad del objeto de estudio, en esta investigación se considera necesario indagar sobre las relaciones interorganizacionales a través de conocimiento multidisciplinario proveniente de los Estudios Organizacionales y las Ciencias de Políticas. Además, se pretende investigar al objeto de estudio, la red interorganizacional del proyecto, a través de una aproximación metodológica cualitativa, en la que se describan aspectos

particulares de éste. Antes de describir el apartado metodológico, se considera relevante presentar una reseña del marco teórico que ha cimentado algunas interpretaciones de los actuales resultados de esta investigación.

Marco Teórico

Los elementos fundamentales para que surjan las relaciones interorganizacionales son, ciertamente, las organizaciones, por tal motivo, es necesario describirlas. Algunas de sus características generales se han identificado y diferenciado de acuerdo a 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 entendido a una organización como un arreglo formal y deliberado de una actividad social, con la finalidad de cumplir un fin particular (Little, 2013). Una manera más crítica para entender lo que es una organización la brindan Clegg, Hardy y Nord (1996), importantes figuras de los Estudios Organizacionales, quienes proponer que para entender lo que es una organización es necesario reconocer, primero, que las organizaciones son objetos reales dentro de un contexto y espacio sociocultural e histórico específico, además, que éstas pasan por un proceso de construcción determinado y único; es decir, cada organización es un mundo. 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).”

Corrientes de estudio de las relaciones interorganizacionales

A partir de los años setenta del siglo XX, surgieron distintas aproximaciones teóricas para investigar 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. A continuación, se describen tres de las aproximaciones teóricas clásicas, aquellas que a la fecha, se han utilizado para la interpretación de los avances de investigación.

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. Dicha necesidad, 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, en el intercambio de recursos entre organizaciones. Una organización tendrá mayor poder de acuerdo al alcance de los recursos, cantidad de recursos diferentes, que aporte en una relación de intercambio (Franke, 2017). Sin embargo, no resulta tan sencilla, como en la descripción previa, la relación entre organizaciones. 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, 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 a esta teoría, la organización que comparta 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); para alcanzar sus objetivos, una organización depende de otra, u otras, con la que tiene una relación interorganizacional, y viceversa.

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.

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, describe como se establece un conjunto de normas y creencias, explícitas e implícitas, validadas socialmente como las más adecuadas, lo que se traduce en la legitimización y promoción de ciertas estructuras y comportamientos organizacionales como los más adecuados. Lo anterior 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 toda una historia atrás respecto a la forma de trabajo, socialización, normas, entre otros, 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).

Para Powell y Dimaggio (1983) los espacios donde se legitimaban las supuestas mejores normas y prácticas eran 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.

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.

La Red Social (también llamada Teoría de Redes Sociales o Social Network Theory)

Esta corriente se enfoca en estudiar las interacciones recurrentes y continuo intercambio que se dan entre los actores de un sistema social. Dicho sistema implica que sus actores, concebidos en distintos niveles - desde individuos hasta redes organizacionales - se relacionan entre sí para llevar a cabo diversas actividades, difíciles de alcanzar sin el apoyo de la red de la que son parte. Resulta importante mencionar que no se busca reconocer características particulares de los actores que forman la red social, sino enfocarse en describir sus interacciones, su unidad de análisis. Desde esta corriente, se considera que las interacciones en una red condicionan el intercambio de información y recursos, además, delimitan el pensamiento, así como la libertad y oportunidades de acción de sus actores (Wellman y Berkowitz, 1988). Particularmente, en las relaciones interorganizacionales, los actores son las organizaciones y se investigan sus interacciones o relaciones (Cropper, et al., 2008).

Los elementos que conforman a una red social son: los actores (también nombrados nodos o vértices), las relaciones (también llamadas líneas, bordes o lazos), 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 a dos estrategias: la nominalista y la realista. En la primera, los investigadores definen previamente a los actores que consideran forman parte de la Red Social, es decir, éstos delimitan a las organizaciones participantes de acuerdo a 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 a la percepción de sus actores respecto a quien es parte de la red en una situación específica (Cropper et al., 2008). Por ejemplo, una estrategia realista se reconoce 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 especificados como 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 alguno de los dos sea dueño de dicha interacción, es compartida su unidad de análisis. Las interacciones tienen contenido, que es la sustancia relacional de las mismas - por ejemplo: 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, solo 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 a 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 conocidas que integran la red (Ovalle-Perandones et al, 2010).

La posición de una organización hace referencia a los lazos que tiene ésta con otra u otras, esta medida se ha correlacionado positivamente con el poder, el liderazgo, la movilidad social, el desempeño individual y grupal, entre otros fenómenos (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 a 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).

Metodología de la Investigación

Objetivo de la investigación

En esta investigación se buscan reconocer los cambios estructurales, en las interacciones y en la toma de decisiones que han surgido en la red interorganizacional “Jalisco sin Hambre” durante sus distintas etapas de desarrollo; se describirán e interpretarán los cambios con base en una aproximación teórica multidisciplinaria integrada por el estudio de las relaciones interorganizacionales, desde los Estudios Organizacionales, la gobernanza y las redes de políticas, desde las Ciencias de Políticas.

Antes de la metodología, la epistemología

Con la finalidad de entender mejor la elección metodológica de la presente investigación, es necesario ir un paso atrás y conocer las dos perspectivas epistemológicas con las que, comúnmente, se justifica el uso de metodología cualitativa o cuantitativa para el estudio de un fenómeno.

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.

En el neopositivismo 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) (en Rodríguez, 2002)- de la administración - Taylor (1903) y Fayol (1916), de la economía – Marshall (1890, en Marshall, 1919), entre otras ciencias sociales, coincidieron con la visión positivista y, algunos de ellos, con las reformulaciones de ésta, principalmente con darle mayor importancia a la comprobación empírica a través del método científico (Andrade y Walter, 2010). 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).

La corriente neopositivista sigue guiando investigaciones sociales, sin embargo, ha sido cuestionada por minimizar la importancia de la subjetividad de los observadores en la construcción del conocimiento; pareciera que los neopositivistas consideran a la percepción, y posterior cognición, como un espejo de la realidad.

Por otro lado, la epistemología constructivista considera que el conocimiento científico es resultado de la construcción e interpretación humana, que es 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 que involucra, dependiendo del enfoque constructivista, el reconocimiento de estructuras neuronales, psicogenéticas, cognitivas, epistemológicas, entre otras características 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).

En esta investigación, se pretenden conocer los procesos e interpretaciones que configuran las experiencias de los individuos del caso de estudio, por lo que se considera que deben predominar 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.

Metodología de la investigación cualitativa

Definir la metodología cualitativa puede resultar un proceso complejo pues ésta hace referencia a diferentes enfoques y orientaciones para entender un fenómeno. Sin em-

bargo, de manera general, ésta 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 resulta 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, interacciones, entre otros, en su contexto natural (Denzin y Lincoln, 1994, en Vasilachis, 2006).

Selección del lente teórico

La selección del lente teórico para llevar a cabo esta investigación - redes interorganizacionales, gobernanza y redes de políticas públicas – es 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.

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, sociales p.e. relaciones con terceros, de legitimación y seguridad, entre otros – 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.

Perspectiva analítica: Análisis del discurso

La aproximación analítica para interpretar la información recolectada será el 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) expresa 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) consideran 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 considerará como conocimientos, creencias o prácticas que construyen la realidad de un individuo o, dependiendo de los autores, un colectivo (Urra 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 a dinámicas e historicidad particulares (García y Mendoza, 2007).

Resultados actuales

Tras entrevistar a 16 actores estratégicos de la red, representantes de las distintas organizaciones que conforman Jalisco sin Hambre, se han plasmado algunas descripciones e interpretaciones del surgimiento, conformación y formación inicial de la red.

Surgimiento de Jalisco sin Hambre

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 objetivos, actores y funciones específicas.

Considerando que la convocatoria que derivó en JsH fue publicada por CONACYT a principios del 2016, podría pensarse que esta institución creó y 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 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 también expresó que fue quien tuvo la idea inicial de desarrollar un proyecto tecnológico con perspectiva social, particularmente, uno que

se enfocara en eficientar el trabajo agroindustrial y el manejo de sus productos. Adicionalmente, comentó que con un equipo interno de la SICYT definió que la intervención derivada del proyecto sería dirigida a los bancos de alimentos de Guadalajara, Tepatitlán 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 conocer las mejores 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 a este actor, la propuesta inicial de 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 co-directores 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, en su búsqueda y planeación de este último programa, 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, la capacitación personalizada y un estudio contextualizado profundo 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 co-directores 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 su actual carácter asistencial. 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, 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. Además, como se describe posteriormente, dicha ONG 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. Lo anterior, no 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. La segunda es que el director de la SICYT quiso engrandecer la participación de su organización en la red; es decir, 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.

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 (Gua-

dalajara, Zapotlanejo y Tepatlán) en los que 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 comida 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 a 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 éste; 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 y sugerencias de las organizaciones expertas. 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 al 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 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, contaba con la facultad para 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 anterior director, 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 resultaba favorable, podía culminar en el desarrollo de un mejor software para el manejo eficaz de distintos procedimientos logísticos en los bancos. En el posterior apartado, “desarrollo del proyecto”, se describirán interacciones y resultados en el proceso interorganizacional para el desarrollo del software.

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 a 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 la siguiente figura 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:

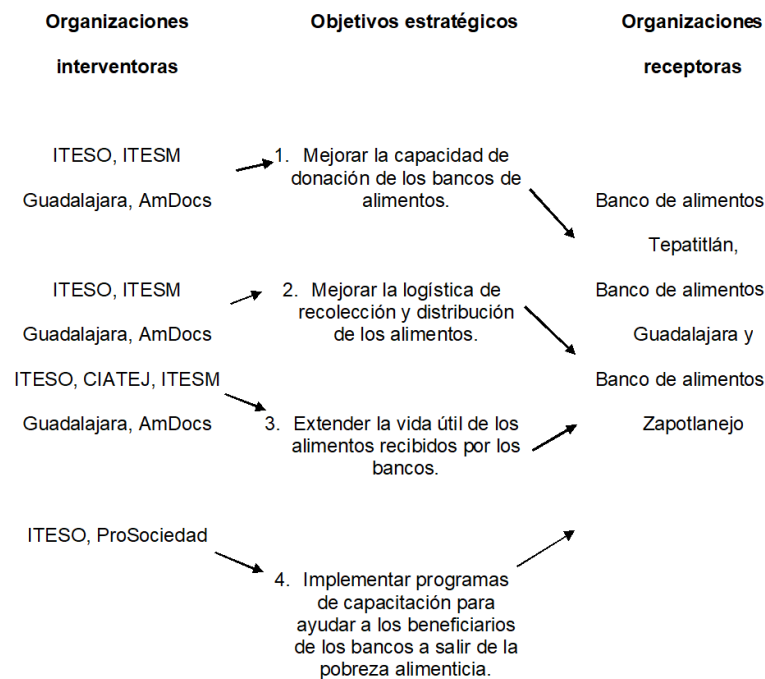


Figura 1. Organizaciones interventoras, receptoras y objetivos estratégicos en JsH. (Creación propia)

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 pres-taban 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. 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. 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 dichos actores pudieron generar cierta preferencia y un mayor grado de confianza para colaborar. 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 lógica, sin embargo, cuando se aborde esta inclusión en el apartado del desarrollo del proyecto, se observará si ésta resultó favorable 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 re-

sultó en una sorpresa para las organizaciones enfocadas en crear los softwares 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 esta etapa de la red; es decir, se reconoció que en la conformación de la red 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 alimenticia 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.

Por lo anterior, 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 sucede en la investigación actual, 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 posteriormente.

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 al grado de interacciones,

entre la organización focal (SICYT) y las organizaciones periféricas durante el proceso de conformación:

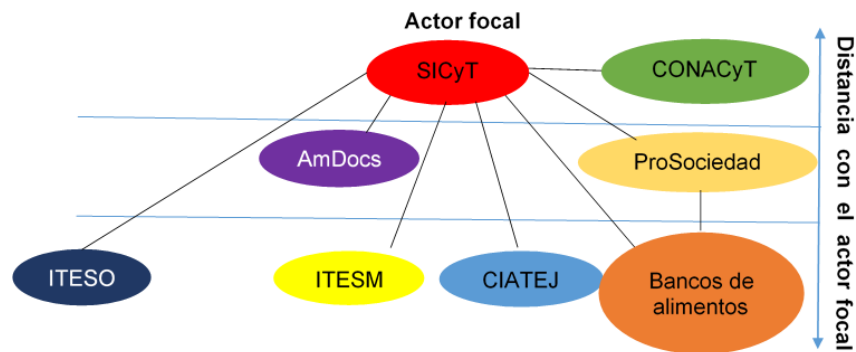


Figura 2. Nivel de cercanía en las interacciones entre el actor focal y las organizaciones periféricas de JsH durante la etapa de conformación de la red.

En la parte superior de la figura 2, 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 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 demás 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 anterior director de que la mejor apuesta para disminuir la pobreza alimenticia en Jalisco era la implementación de un modelo BRAC adaptado a su contexto.

Formación inicial

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 constante contacto, realizando acuerdos y, probablemente, sobrepasando dificultades para conseguir los objetivos del programa.

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

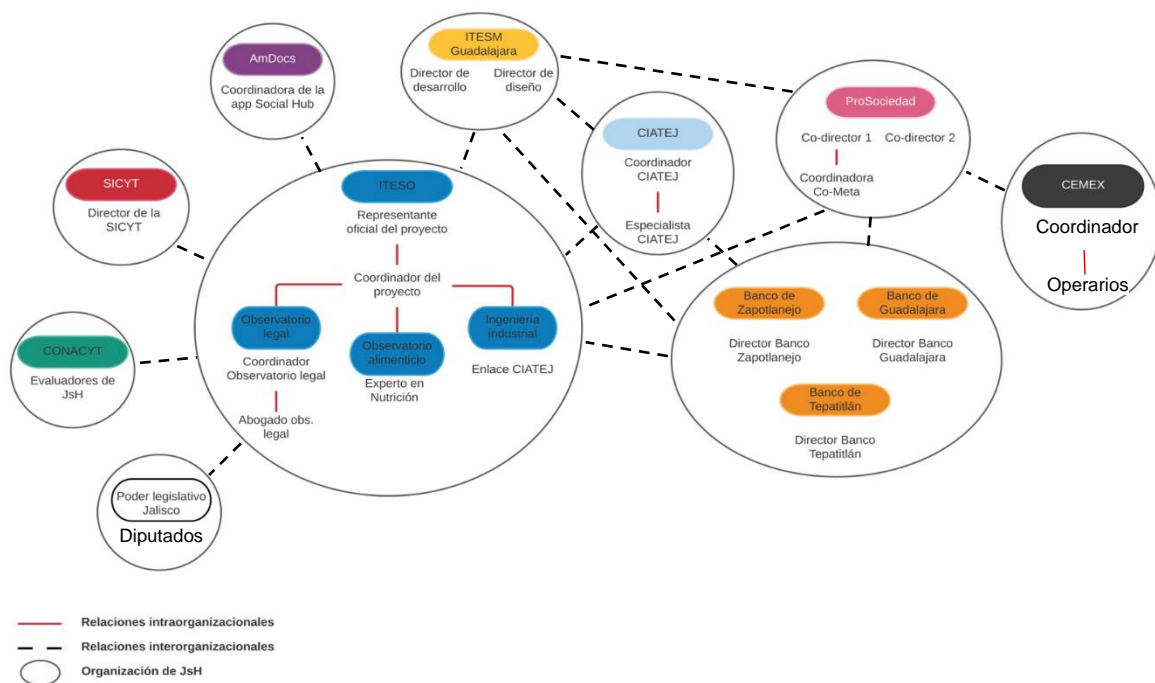


Figura 3. Relaciones intraorganizacionales, interorganizacionales y organizaciones en la red de Jalisco sin Hambre, marzo 2017 a diciembre 2018.

Por otro lado, aparecen dos nuevos miembros periféricos, la Cámara Legislativa 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). Las interacciones con los primeros implicaron que el personal del observatorio legislativo del ITESO se reuniera 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, de los cambios de ley discutidos. 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 los dos nuevos actores periféricos, 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.

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; la colaboración entre distintos actores no deja de ser compleja cuando se llevan a cabo trabajos interorganizacionales, como se puede constatar a continuación.

ProSociedad y el ITESM Guadalajara: 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 brindarle 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.

Se pueden proponer distintas hipótesis referentes a la mala calidad del software, dado que fue entregado 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. 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 el proceso de trabajo colaborativo no garantiza que se consigan los resultados esperados; dialogar y compartir información entre organizaciones resulta ser un factor importante, pero no fundamental, para alcanzar los objetivos de la red.

Por otro lado, el co-director 2 de ProSociedad comentó otro suceso importante durante esta etapa de formación. A mediados del 2018, cambió el Consejo Directivo de los bancos de alimentos, lo que impactó negativamente en la intervención de ProSociedad en los tres bancos de la red. El co-director 2 describió que el nuevo Consejo no le prestó tanta importancia a su intervención, que formaba parte del proyecto de JsH. Una de las razones que describió el co-director 2 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 la planeación estratégica o una herramienta de trabajo [el matchmaking tool] era sinónimo de falta de planeación.”

Lista de referencias

- 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
- Burns, T., Stalker, G. (1961). *The management of Innovation*. L.: Tavistock.
- Clegg, S. R., Hardy, C., y Nord, W. R. (1996). *Handbook of organization studies*. SAGE publications Ltd. ISBN-13: 978-0761951322
- 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
- 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
- Fayol, H. (1999). *Administration industrielle et générale* (1916). Dunod, Paris.
ISBN-10: 2100044230
- Franke, U. (2017). Inter-Organizational relations: Five Theoretical Approaches. In *Oxford Research Encyclopedia of International Studies*. DOI:10.1093/acrefore/9780190846626.013.99

- Garcia, 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.
- 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>
- 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
- 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).
- Lozares Colina, C. (1996). La teoría de redes sociales. *Papers: revista de sociologia*, (48), 103-126. DOI: <http://dx.doi.org/10.5565/rev/papers/v48n0.1814>
- 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)
- 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

- Ovalle-Perandones, M. A., Olmeda-Gómez, C., & Perianes-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>
- 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.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row. DOI: <https://doi.org/10.2307/2231527>
- 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
- 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.
- 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)
- Santander, P. (2011). Por qué y cómo hacer análisis de discurso. *Cinta de moebio*, (41), 207-224.

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).

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)

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)

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).

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,at%20the%20University%20of%20Pennsylvania.> (Junio, 2020)

Urra, E., Muñoz, A., & Peña, J. (2013). El análisis del discurso como perspectiva metodológica para investigadores de salud. Enfermería universitaria, 10(2), 50-57.

Vasilachis, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa.

Jalisco sin hambre

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

Wellman, B., & Berkowitz, S. D. (1988). Social structures: A network approach (Vol. 2).

CUP Archive. ISBN: 9780521286879