



**CICLO DE
COLABORACIÓN**



TEJIENDO REDES: EL CASO DE LA FUNDACIÓN MERCED QUERÉTARO

Rodrigo Villar
Gemma Puig
Mariana Cházaro



Agradecimientos

Este caso fue desarrollado por el equipo del Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil A. C. (CIESC), en el contexto del proyecto Rutas para fortalecer, y forma parte de una investigación sobre el fortalecimiento de capacidades para la colaboración, la evidencia, la adaptación y el impacto.

Estuvo liderado por Rodrigo Villar y contó con el apoyo de Gemma Puig y Mariana Cházaro y el financiamiento de Citibanamex, Corporativa de Fundaciones, Fundación FEMSA, Nacional Monte de Piedad y Fundación Quiera.

Asimismo, agradecemos las valiosas contribuciones del equipo de Fundación Merced Queretaro.



Introducción

En las palabras introductorias al *Manual sobre creación y fortalecimiento de redes para el desarrollo de proyectos sociales*, el entonces presidente del Consejo de la Fundación Merced Querétaro (FMQ), Gerardo Pérez Retana, expresó con mucha claridad la importancia que la fundación otorga al trabajo colaborativo: “Si queremos tener mejores resultados en nuestros proyectos, darles mayor alcance, amplitud de cobertura, profundidad de intervención, pensemos en la importancia que podríamos lograr articulando la colaboración con otros actores interesados en la obtención de un proyecto común, multiplicando así su impacto social”. (FMQ, 2018)

La importancia que la fundación otorga a la colaboración la ha llevado a colocar en el centro de su quehacer a las alianzas y al trabajo en red. En este sentido, en la [página](#) de la FMQ se lee: “vinculamos organizaciones, fortalecemos su trabajo, impulsamos sus proyectos, considerando la alianza como un componente vital en las organizaciones. Trabajamos para generar alianzas locales que promuevan el trabajo en red, a través de proyectos y programas sociales que trasciendan”. Ello se ha traducido en el desarrollo de investigaciones sobre el tema, en

la producción de manuales para promoverlas y en la creación de un área específica dentro de su programa de fortalecimiento para acompañar tanto la articulación de redes como los proyectos colaborativos. Gracias a la experiencia adquirida en el tema y al importante trabajo que en los últimos años ha realizado la FMQ en la articulación de más de nueve redes, la



Fundación Merced Querétaro, 2021, *La Barreta 5*

misma se autodefine como una “tejedora de redes”.¹

En este documento analizaremos no sólo el papel que la Fundación Merced Querétaro tiene en la articulación de redes, sino también las diferentes funciones que cumple para contribuir a su fortalecimiento.

¹ Entrevista a Claudia Villa (coordinadora de programas de fortalecimiento) y a Luis Sierra (líder de redes) realizada el 5 de mayo del 2023.

1. La Fundación Merced Querétaro y las redes

La FMQ inició sus actividades en 1999, gracias al capital semilla proporcionado por la Fundación Merced de la Ciudad de México y, en 2001, se constituyó legalmente como asociación civil. Su misión es “promover el desarrollo comunitario a través de la mejora de las capacidades del sector”. Actualmente, a través de programas de profesionalización, servicios de fortalecimiento y acompañamiento, así como de programas de inversión social e investigación, la FMQ enfoca sus acciones de apoyo y fortalecimiento en organizaciones de la sociedad civil (osc) en los estados de Querétaro, Guanajuato, San Luis Potosí y Michoacán.²

“estamos convencidos de que promover la articulación entre organizaciones afines impulsa y agiliza los procesos de profesionalización, posicionamiento y sustentabilidad de estas organizaciones y potencializa el trabajo en la temática de la Red”.

Entre sus programas de fortalecimiento destaca el relativo a la articulación de redes. La FMQ capacita, asesora, acompaña, financia y da seguimiento a organizaciones que buscan articularse en redes para mejorar la calidad y el alcance de su trabajo. En su página se lee: “estamos convencidos de que promover la articulación entre organizaciones afines impulsa y agiliza los procesos de profesionalización, posicionamiento y sustentabilidad de estas organizaciones y potencializa el trabajo en la temática de la Red”.

Para llevar a cabo su tarea de fortalecimiento de redes, la FMQ desarrolló una metodología a partir de la investigación que realizó sobre el funcionamiento de diversas redes en México (FMQ, 2015). El resultado ha sido la producción de diversos manuales sobre el tema,³ que se han convertido en elementos centrales de su trabajo. En este sentido, un elemento que destaca la FMQ en su propuesta de valor es el haber “desarrollado metodologías propias para las acciones de fortalecimiento, capacitación y articulación de redes”.

En la FMQ existe un área dedicada al fortalecimiento de las osc donde se les ofrecen cursos, talleres y acompañamiento. Dentro de esta área se encuentra la Coordinación de Articulación

² Para conocer más sobre los programas y los servicios de la fundación, ver <https://fundacionmerced.org/quienes-somos/>

³ Ver, por ejemplo, el *Manual del participante. Creación y fortalecimiento de redes para el desarrollo de proyectos sociales* (FMQ, 2018).

de Redes, que se especializa en el tema. Entre los servicios que proporciona esta coordinación se encuentran talleres sobre redes; asesoría particular y acompañamiento a organizaciones para articularse en redes; acompañamiento a redes existentes para elaborar proyectos colaborativos; y procesos grupales de aprendizaje entre pares para las y los miembros de las redes, en sesiones tituladas “Aprendiendo en Red”.

Si bien para la FMQ el trabajo en red ofrece importantes ventajas, también presenta desafíos. Entre las ventajas, la fundación señala la construcción colectiva de fortalezas, un mayor posicionamiento y visibilidad hacia el exterior, la generación de espacios para compartir experiencias con actores afines, la posibilidad de incrementar el impacto y mejorar los modelos de atención al diversificar y aumentar los servicios, así como mejores posibilidades de profesionalización y gestión del conocimiento. Sin embargo, los desafíos no son menores. Por un lado, el tiempo requerido para el trabajo en red y la carga de trabajo extra pueden ser percibidos como excesivos por algunas organizaciones. Por otro, la coordinación y los procesos de toma de decisiones pueden ser complejos, además de existir la posibilidad de que surjan liderazgos impositivos o que no se reconozcan las acciones y los resultados de las organizaciones (FMQ, 2018).

A fin de potenciar las ventajas y tener las herramientas para hacer frente a los desafíos, la FMQ ha desarrollado tanto una metodología, como diversas formas de apoyo para el trabajo con redes.

Si bien para la FMQ el trabajo en red ofrece importantes ventajas, también presenta desafíos. Entre las ventajas, la fundación señala la construcción colectiva de fortalezas, un mayor posicionamiento y visibilidad hacia el exterior, la generación de espacios para compartir experiencias con actores afines, la posibilidad de incrementar el impacto y mejorar los modelos de atención al diversificar y aumentar los servicios, así como mejores posibilidades de profesionalización y gestión del conocimiento. Sin embargo, los desafíos no son menores. Por un lado, el tiempo requerido para el trabajo en red y la carga de trabajo extra pueden ser percibidos como excesivos por algunas organizaciones. Por otro, la coordinación y los procesos de toma de decisiones pueden ser complejos, además de existir la posibilidad de que surjan liderazgos impositivos o que no se reconozcan las acciones y los resultados de las organizaciones (FMQ, 2018).

2. Los procesos de acompañamiento y apoyo a las redes

Desde el 2012, la FMQ ha acompañado la articulación y el desarrollo de proyectos colaborativos de dieciséis redes temáticas en el estado de Querétaro, las cuales trabajan en temas tan variados como discapacidad, salud mental, salud infantil, cuidado infantil, personas mayores, juventudes, personas en movilidad, desarrollo sostenible y desarrollo social y económico regional.¹ Si bien la mayor parte de estas redes continúa con sus actividades, algunas están actualmente inactivas. Ello



Fundación Merced Querétaro, 2017, *Taller Redes 2017*

se debe a que tanto las motivaciones para su creación, como el alcance de su trabajo se han modificado con el tiempo. De igual manera, el número de organizaciones o nodos de estas redes es variable.

Teniendo en cuenta la diversidad en cuanto al tipo de redes y procesos de desarrollo, la FMQ diseñó una metodología específica que ofrece diferentes opciones y servicios para la articulación y el acompañamiento de redes de OSC (FMQ, 2018). Por un lado, en sus cursos y talleres de formación introduce y promueve el tema de las redes, así como sus ventajas y desafíos y la metodología para su desarrollo. A la par, ofrece servicios de acompañamiento a grupos de OSC para su articulación en redes y para el diseño y desarrollo de proyectos colaborativos en red. Además, financia tanto la operación de las redes, como los proyectos que éstas elaboran de forma colaborativa.

2.1 Acompañamiento para la articulación de redes

Para los procesos de articulación en red, la FMQ contempla una serie de pasos a seguir (FMQ, 2018). El primero es la emisión de una **convocatoria** dirigida a las OSC con intereses comunes (que puede ser la temática, el tipo de población a atender u

¹ Las redes son las siguientes: Red de discapacidad del Estado de Querétaro, Red de Salud Mental, Red de Casas Hogar del Estado de Querétaro, Salud infantil en Red, Red para la educación menstrual, Red para las personas mayores, Red para el desarrollo sostenible, Red de Desarrollo Social, Red para el Desarrollo Social y Económico Regional, Red por la Movilidad, Red Juventud, Red Maca Adicciones, Red por el Bienestar Animal, Red con discapacidad (IPPeD), Red Colón y Red de Fortalecimiento.



Fundación Merced Querétaro, 2019, Taller Redes Diciembre

otro interés) y una afinidad que les permita trabajar en red. El segundo paso es el establecimiento de **acuerdos iniciales** sobre el sentido que le quieren dar a la red y sobre el objetivo de articularse, así como acuerdos sobre la gestión colaborativa (procesos de toma de decisiones, personas responsables, compromisos). Otro paso importante es la **definición de la identidad y los valores** que guían a la red, los cuales deberán quedar plasmados en un manual de identidad o un código de

ética. Posteriormente, es necesario **definir objetivos y metas claros** que puedan desarrollarse en tiempos razonables, así como formas de articulación que permitan realizar las actividades conducentes al cumplimiento de las metas. Un siguiente paso, que es fundamental, es la **evaluación y el aprendizaje** continuos para introducir mejoras en la estructura, la estrategia, la gestión y las herramientas de la red de forma paulatina.

Otro paso, en el que se debe tener en cuenta lo que se quiere mejorar o lo que hace falta, es el **fortalecimiento**, no sólo de las organizaciones participantes, sino de la propia operación de la red. El manual lo plantea de la siguiente manera:

Independientemente del proceso de fortalecimiento interno que debe tener toda organización con el fin de mejorar sus procesos e incidir de una manera más efectiva en la problemática que atiende, la red por su parte debe emprender procesos que favorezca sus acciones, incrementen los impactos y garanticen su sostenimiento y permanencia en el tiempo.

(FMQ, 2018)

Finalmente, la metodología de la FMQ propone dos últimos pasos: la **sistematización** de los avances y aprendizajes de la red

y la reflexión continua sobre la **pertinencia de continuar** operando en red para cumplir con los propósitos establecidos.

En los talleres y cursos introductorios, las personas participantes aprenden sobre la importancia de trabajar en red y adquieren conocimientos sobre los pasos necesarios para constituir una. Por su parte, en los talleres y cursos de acompañamiento, lo que se busca es que adquieran las capacidades para diseñar una red y actuar de forma colaborativa durante el proceso de constitución y desarrollo de la misma. O, como dice la coordinadora de programas de fortalecimiento de la FMQ:

Cuando hemos acompañado redes, nosotros vamos siguiendo los pasos de la metodología. Promovemos primero la articulación de los posibles nodos integrantes. Vamos, entre todos, planteando objetivos de qué es lo que quiere hacer y estableciendo los primeros acuerdos. Los empujamos incluso al desarrollo de protocolos dentro de la red. Cuando ya tienen un cierto nivel de articulación, cuando nosotros vamos viendo que están listos para implementar algunas acciones de manera conjunta, los empujamos para que vayan diseñando algún proyecto colaborativo.¹

¹ Entrevista a C. Villa y L. Sierra, op. cit.

El proceso colectivo de diseño de la red funciona también como un proceso de formación de capacidades para trabajar de forma colaborativa. Ello se debe a que durante las sesiones se proponen reglas de funcionamiento que contribuyen al fortalecimiento de competencias específicas para la colaboración. El líder de redes de la FMQ explica que, durante las sesiones:

se sugiere que exista la escucha activa, que se evite acaparar la palabra... es un proceso en el que se promueve el trabajo colaborativo en la designación de roles, en la forma de tomar decisiones, pues se promueve el consenso de todas las partes involucradas y que estén de acuerdo con lo que se está pactando.¹

¹ *Idem.*

Estos procesos de acompañamiento para la articulación de redes pueden variar en el tiempo; la FMQ estima que se requieren alrededor de ocho sesiones, distribuidas en un periodo de entre seis meses y un año. Al inicio, en estas sesiones participan una o dos personas de cada organización. Más adelante se define quién será el enlace durante todo el proceso. Esa persona, además de participar en las reuniones para generar acuerdos sobre los

diferentes aspectos de la red, también será responsable de socializar los avances en su propia organización. La manera en que socialicen y soliciten retroalimentación en sus organizaciones dependerá de cada participante. De acuerdo con la coordinadora de programas de fortalecimiento, lo que mejor funciona es que la persona que participa en las sesiones también tenga poder de decisión en la organización, pues facilita las decisiones que se toman en relación con la red.²

Además de las sesiones de acompañamiento para cada red, la FMQ convoca a sesiones de aprendizaje grupal sobre temas específicos, llamadas Aprendiendo en Red. En ellas se invita a las diferentes redes y a los miembros de las osc que las conforman a compartir “buenas prácticas, cosas que les han funcionado, recomendaciones sobre alguna herramienta o metodología. Esas sesiones son abiertas a todos los miembros de las organizaciones”.³ En



Fundación Merced Querétaro, 2017, *Juconi*

estas sesiones de aprendizaje grupal también se reflexiona y trabaja sobre algunas de las competencias básicas para el trabajo colaborativo como, por ejemplo, la resolución de conflictos o la gestión compartida de un presupuesto.

² *Idem.*

³ *Idem.*

2.2 Acompañamiento para el diseño y desarrollo de proyectos colaborativos en red

Cuando las redes tienen un nivel de articulación suficiente, la FMQ las apoya con el diseño y desarrollo de proyectos colaborativos en red. Para ello, cuenta con una metodología que sigue el ciclo básico para el diseño de proyectos (identificación del problema, formulación del proyecto, ejecución y seguimiento y evaluación), pero trabajada de forma colectiva y adaptada a las características de un proyecto colaborativo en red. Entre estas características, la FMQ propone las siguientes: que las osc que conforman la red se comprometan con su ejecución; que responda a los objetivos de la red y no a los de algunos de sus miembros; que al ser ejecutados por la red, su alcance o impacto sea mayor que si sólo uno de sus miembros lo ejecutara; y que tanto la estrategia como los indicadores para darle seguimiento se desarrollen de forma colectiva (FMQ, 2018).

Al igual que en el caso del acompañamiento para la articulación de redes, en el proceso de acompañamiento para el diseño y la ejecución de proyectos colaborativos también se desarrollan capacidades para la colaboración en torno a temas de gestión compartida, resolución de conflictos, establecimiento de respon-

sabilidades, manejo de presupuestos colectivos y rendición de cuentas (FMQ, 2018). Como se menciona en el *Manual sobre creación y fortalecimiento de redes para el desarrollo de proyectos sociales*:

Los proyectos, por el trabajo concreto y de carácter único que representan, mediante los esfuerzos transitorios para lograr los resultados deseados, implican, para su realización en red, una forma muy especial de actuación. Ya que requieren de liderazgos muy específicos: abiertos, dialogantes, corresponsables para poder, en forma conjunta, definir, planear, supervisar, controlar y entregar los servicios o resultados esperados (FMQ, 2018).

2.3 El papel del facilitador en el acompañamiento

La FMQ tiene claro que, para evitar la dependencia y promover la autonomía de las redes, su papel en los procesos de acompañamiento se debe centrar en la formación y el fortalecimiento de capacidades, pero que el diseño y la ejecución de las actividades

les corresponden a los miembros de la red. Luis Sierra, líder de redes, ilustra el papel del facilitador de la siguiente manera:

Un símil podría ser como la de un profesor que facilita el espacio para el trabajo, pero no es el responsable de las tareas o de los proyectos que se van a implementar. El acompañamiento y el fortalecimiento de habilidades es un papel de formación, pero no se debe caer en que se dependa totalmente de quien acompaña para que puedan trabajar. Se promueve que lleguen a acuerdos y que vayan avanzando a su ritmo y regresen a las sesiones con lo avanzado.¹

¹ Entrevistas a Claudia Villa (coordinadora de programas de fortalecimiento) y Luis Sierra (líder de redes), realizadas el 5 y el 21 de mayo del 2023.

2.4 Recursos para redes y convocatorias

Para quienes buscan trabajar de manera colaborativa, la obtención de apoyo financiero para sus redes y proyectos representa un gran desafío. La mayoría de las convocatorias se orientan al apoyo de proyectos individuales de organizaciones. Consciente de que, al igual que las organizaciones, las redes requieren

recursos tanto para su operación como para los proyectos que desarrollan, la FMQ ha innovado en este tema al combinar el apoyo financiero para las redes con el apoyo no financiero para su articulación y acompañamiento.⁴

Actualmente, la FMQ cuenta con fondos específicos para las redes que les permiten acceder a recursos que pueden destinar tanto a su operación (por ejemplo, para contratar una secretaria ejecutiva u otro tipo de necesidades operativas), como a sus proyectos colaborativos. En ambos casos, el criterio de la fundación para financiar a las redes o a sus proyectos es



Fundación Merced Querétaro, 2018, Taller piloto Articulación de redes

⁴ Entrevista a Bonnie Hernández, directora ejecutiva de la Fundación Merced Querétaro, realizada el 26 de abril del 2023.

que beneficie a la red como un todo y no solamente a uno de sus nodos, contribuyendo así al fortalecimiento de la red.⁵

Un importante desafío al momento de asignar los recursos para la operación de las redes o para sus proyectos colaborativos lo plantea la administración de los mismos, pues dado que las redes apoyadas por la FMQ no tienen personería jurídica y, por lo tanto, no son donatarias autorizadas, el recurso debe entregarse a una de las organizaciones miembro de la red para que lo administre en nombre de todas las demás y en beneficio de la red y no de la organización. Esto requiere de acuerdos claros y procesos transparentes de gestión entre las organizaciones que conforman la red.⁶

Un aspecto interesante es que el desarrollo de los procesos de acompañamiento para el diseño de los proyectos es consecuencia de las limitaciones observadas por la FMQ en las primeras convocatorias para las redes. En ellas se dieron cuenta que algunos de los proyectos presentados no habían sido elaborados de manera colaborativa por las organizaciones que integraban la red. A raíz de esta observación, la FMQ decidió acompañar el diseño de los proyectos para generar las capacidades necesarias. En palabras de la coordinadora:

⁵ Entrevistas a C. Villa y L. Sierra, realizada el 5 y el 21 de mayo del 2023.

⁶ *Idem.*

Cuando abrimos la convocatoria para proyectos diseñados en red vimos que algunos de los proyectos no habían sido diseñados de manera colaborativa. Decidimos hacer un alto en esa convocatoria para dedicarnos al fortalecimiento de algunas redes. Hemos planteado estos talleres para el diseño de proyectos en diferentes momentos del año. Lo que hacemos es plantear una fecha e invitar a todas las redes. Y pedir la participación de al menos un número de nodos mínimos en estos talleres. Hay algunas redes que sí han logrado implementar proyectos colaborativos, pero no todas lo han logrado. Pero el reunirse y compartir aprendizajes y problemáticas que se dan al interior de su red ha sido un rico ejercicio. Compartir conocimiento, poder orientarse entre ellas o compartir incluso algunos servicios y canalizar entre ellos a los beneficiarios ya con eso, para ellos es rico.¹

¹ Entrevista a C. Villa y L. Sierra, realizada el 5 de mayo del 2023.

En lo que a las convocatorias para la promoción de redes se refiere, la FMQ las promueve en temas que son socialmente relevantes en el estado. En ocasiones, las realiza en alianza con

otros actores, como en el caso de la reciente convocatoria para integrar una red de personas en movilidad. La convocatoria la hizo la FMQ en colaboración con la Agencia Alemana de Cooperación para el Desarrollo Sustentable en México (GIZ) y el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) en este país. Es una convocatoria amplia, dirigida a “personas activistas, colectivos, organizaciones de la sociedad civil e instituciones gubernamentales a participar como nodos para la articulación de la Red para la Integración de Personas en Movilidad.”

Su objetivo es que las personas que participan en la red fortalezcan sus capacidades y desarrollen proyectos que beneficien a las personas en movilidad. Los objetivos específicos de la convocatoria son:

fortalecer las capacidades de liderazgo, operativas y de incidencia de los nodos de la Red y trabajar para la implementación y evaluación de acciones implementadas en Querétaro, que trabajen para la integración y los derechos de las personas en movilidad (solicitantes de refugio, refugiadas, desplazadas internas, retornadas/deportadas y otras personas migrantes en situación [de] vulnerabilidad).

Con base en esta serie de actividades (cursos y talleres sobre redes, acompañamiento para la articulación de redes, acompañamiento para el diseño de proyectos colaborativos, convocatorias y recursos para las redes), la FMQ ha desarrollado una estrategia integral para apoyar a las redes del estado de Querétaro.



Fundación Merced Querétaro, 2019, Taller Redes Diciembre

3. Sobre las redes existentes

A través de sus convocatorias y de su trabajo de capacitación, acompañamiento y financiación, la FMQ ha apoyado la creación y el desarrollo de dieciséis redes en el estado de Querétaro y actualmente apoya la creación y el desarrollo de tres nuevas redes. Algunas de ellas se han articulado para ampliar la oferta de sus servicios a una misma población; en otros casos, han desarrollado proyectos colaborativos o avanzado en procesos de incidencia y, en otros, otorgan gran importancia al aprendizaje mutuo y al intercambio de buenas prácticas.

Cada red plantea sus propios alcances y formas de trabajar:

La riqueza de construir los objetivos de manera colaborativa es que ellos son los que van planteando sus alcances... El objetivo de cada red y el alcance lo van planteando ellos. Y todo el mecanismo de vinculación no es lineal. Lo que funcione con una, no necesariamente

funciona con el resto de las redes. Hay redes que en la primera vinculación que quieren hacer algún proceso de incidencia o reuniones con autoridades estatales porque tiene que ver con un proceso [de] coyuntura. Otras redes van definiendo en sus reuniones, ya sean quincenales o mensuales, y van planteando lo que va ocurriendo en el contexto y de ahí proponiendo alguna acción colaborativa.¹

¹ *Idem.*

Algunas de las redes promovidas por la FMQ sirven para ilustrar las diferencias en sus propósitos, alcances y formas de trabajo.¹

La Red de Discapacidad del Estado de Querétaro está conformada por dieciséis organizaciones² y tiene como objetivo

¹ La información sobre la diversas redes que se mencionan a continuación se tomó del video elaborado por la FMQ sobre las mismas.

² La Red de Discapacidad está constituida por las siguientes organizaciones: Ándale para oír, padres de niños sordos A. C.; APAC Querétaro I. A. P.; Casa María Goretti. I. A. P.; Instituto Mexicano de Oftamología (IMO); Centro de Apoyo y Calidad de Vida A. C. (CALI); Asqui A. C.; Nens de Llum (Centro de atención para niños con daño cerebral); Ana Cristina Juárez Diez Marina I. A. P.; Fundación Josefa Vergara; Gigi's Playhouse. Centro de Éxito del síndrome de Down; Nuevo Mundo en Educación Especial Querétaro I. A. P.; Fundación Bertha O. de Osete I. A. P.; Unión de minusválidos de Querétaro I. A. P.; Manos Capaces; El Arca en Querétaro I. A. P.; Armonía e Inclusión.

3. Sobre las redes existentes

promover el ejercicio pleno de los derechos de las personas con discapacidad. Para cumplir con este propósito, la red debe desempeñar diferentes funciones; por ejemplo, ofrecer servicios múltiples y coordinados para apoyar a las personas con discapacidad en cuestiones relativas a la educación, la salud o el desarrollo de habilidades de trabajo y para la vida; proporcionar capacitación en derechos, así como en la forma de ejercerlos; promover el aprendizaje mutuo entre las organizaciones que pertenecen a la red, e incidir mediante acciones encaminadas a la promoción y el ejercicio real de los derechos de todas las personas con discapacidad.

La Red para el Desarrollo Social y Económico Regional está conformada por tres organizaciones³ y ha puesto mucho énfasis

³ En la Red para el Desarrollo Social y Económico Regional participan Caritas de



Fundación Merced Querétaro, 2018, Taller piloto

en el desarrollo de un proyecto colaborativo orientado a promover un modelo de huerto comunitario y un mercado orgánico para la comercialización de los productos de la comunidad. El objetivo es fortalecer el desarrollo de las capacidades y habilidades de las personas, familias y comunidades vulnerables para que puedan hacer frente a la inseguridad alimentaria e hídrica en las zonas urbanas de Querétaro.

La Red de Salud Mental está conformada por tres organizaciones,⁴ cuyo objetivo es trabajar de manera integrada y con perspectiva de género para atender la salud mental en distintas comunidades del estado de Querétaro. Como red, su propósito es ofrecer a las poblaciones acompañamiento integral por parte de profesionales de distintas áreas, en función de las líneas que abarcan: infancia y violencia, personas que trabajan con infancias, mujeres en situación de violencia, personas en transición de género. Al igual que la Red de Salud Mental, la Red de Salud Infantil, conformada por cuatro organizaciones,⁵ busca coordinar su trabajo en materia de salud infantil para prestar una atención

Querétaro I. A. P., el Centro Comunitario Montenegro A. C. y el Centro de Innovación de Agricultura Sostenible en Pequeña Escala. A. C. (CIASPE)

⁴ La Red de Salud Mental está conformada por tres organizaciones: Psyque I. A. P., CreSer. Para un desarrollo integral A. C. y Graveloens.

⁵ La Red de salud infantil está conformada por el Instituto Mexicano de Oftalmología (IMO) I. A. P.; Bebe Avance A. C.; Fundación FK y Cenene I. A. P.

integral que abarque desde la prevención y los factores de riesgo en fetos y bebés hasta la atención y terapia de los mismos.

La Red de Casas Hogar del Estado de Querétaro está conformada por once organizaciones⁶ y tiene como propósito promover la protección y promoción de los derechos de niñas, niños y adolescentes. Esto lo hace a través de procesos colectivos de aprendizaje y de la incidencia en las leyes y normas que regulan la integración, la organización y el funcionamiento de las casas hogar de Querétaro.

Con sus diferentes propósitos, alcances y formas de trabajo colaborativo, las redes promovidas por la FMQ han generado un valor que ninguno de los nodos u organizaciones habría podido ofrecer por si solo. Ese valor agregado se relaciona con el alcance de los servicios, el impacto de los mismos y la calidad derivada del aprendizaje entre pares.



Fundación Merced Querétaro, 2019, Taller Redes-diciembre

4. Lecciones aprendidas

- **La importancia del fortalecimiento de redes en la estrategia de la fundación.**

La centralidad del fortalecimiento de las osc y de las redes en la estrategia de la FMQ se refleja claramente en el peso que el área especializada en estos temas tiene en su estructura, así como en el conjunto de acciones complementarias que desarrolla para lograr el fortalecimiento de las redes (capacitación, promoción, acompañamiento y financiación).

- **Valor de desarrollar una metodología propia.**

El contar con una metodología propia para el fortalecimiento de las redes le ha permitido a la fundación acompañar de manera sistemática diversos procesos de articulación de redes y de diseño de proyectos colaborativos. Dicha metodología está basada en el análisis de experiencias exitosas de trabajo en red y se ha mejorado gracias a la reflexión a partir de la práctica del acompañamiento. Ello también ha facilitado que otras partes interesadas en estos temas avancen de manera más ágil en sus aprendizajes.

⁶ Las organizaciones que conforman la Red de Casas Hogar son: Senderos I. A. P.; La Alegria de los Niños I. A. P.; Casa María Goretti; Hogar juvenil del Santísimo Redentor I. A. P.; Casa Hogar Esperanza para ti I. A. P.; Hogares Providencia de Querétaro A. C.; Proyecto de Vida I. A. P.; Sonrie Villa Infantil; Puerta Abierta I. A. P.; Ammi. Casa infantil; Ministerios Pan de Vida I. A. P.



Fundación Merced Querétaro, 2018, *Taller piloto Articulación de redes mayo*

de formación de capacidades para trabajar de manera colaborativa.

- **El desarrollo de capacidades individuales es central en los procesos de colaboración.**

Durante los procesos de acompañamiento para la articulación de las redes y para la elaboración de proyectos colaborativos, la FMQ le da una gran importancia al desarrollo de las capacidades individuales: saber escuchar, respetar la palabra, tener en cuenta diferentes perspectivas, ejercer liderazgos colaborativos.

- **Las capacidades de colaboración se fortalecen en procesos vinculados a la acción.**

El núcleo de la metodología desarrollada por la FMQ es el aprendizaje activo. Se aprende en el proceso mismo de articular redes y diseñar proyectos colaborativos. En otras palabras, el proceso colectivo de diseño de la red es a la vez el proceso

- **La FMQ ha innovado en los procesos de apoyo financiero y no financiero para el trabajo colaborativo de las osc.**

El desarrollo de metodologías innovadoras de apoyo no financiero por parte de la FMQ (capacitación y acompañamiento) ha permitido la articulación de redes y el desarrollo de proyectos colaborativos. La FMQ también ha innovado en estrategias

de apoyo financiero para la operación de las redes y para el financiamiento de proyectos colaborativos. La asignación de recursos a proyectos elaborados de manera colaborativa o el apoyo financiero para abordar aspectos operativos de una red son fundamentales para generar condiciones favorables y fomentar el trabajo colaborativo entre las osc.

- **La metodología contempla tanto el desarrollo de habilidades blandas como de habilidades técnicas.**
En el proceso de fortalecimiento, la FMQ contempla el desarrollo de habilidades “blandas” o socioafectivas (escucha activa, respeto de la palabra, valoración de diferentes perspectivas) y de habilidades técnicas (diseño de proyectos, indicadores, teoría de cambio) para su uso colectivo.
- **La persona facilitadora tiene un papel clave en el proceso de formación de capacidades.**
Si bien, con base en su metodología, la FMQ capacita, motiva y crea las condiciones necesarias para el aprendizaje colectivo, siempre cuida de no “hacerles la tarea”. El propósito es evitar generar dependencias, pues la ejecución de las actividades y la reflexión sobre la acción corresponde a las personas que integran la red.

- **La importancia del diseño colectivo de los componentes clave de la red en los procesos de formación de capacidades.**

Cada uno de los componentes de la red (propósito, objetivos, metas, indicadores, acciones colectivas, etc.) y de los proyectos colaborativos (diagnóstico y planteamiento del problema, mapeo de actores, formulación del proyecto, ejecución, seguimiento y evaluación) son diseñados en conjunto por los miembros de la red, en un proceso acompañado por la FMQ. En este proceso, la FMQ facilita los espacios de aprendizaje, propone reglas para la coconstrucción y promueve la participación activa de todas las personas que conforman la red. Es en ese proceso que poco a poco se desarrollan las capacidades de colaboración.

6. Referencias

Fundación Merced Querétaro. (2018). *Manual del participante. Creación y fortalecimiento de redes para el desarrollo de proyectos sociales.*